



Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

www.tno.nl

T 034 635 62 11
F 034 635 39 77
info-DenV@tno.nl

TNO-rapport

TNO-DV 2007 A020

Vrouwen bij de Koninklijke Landmacht

Een onderzoek naar de maatregelen die het behoud en de
doorstroom van vrouwelijke militairen verbeteren

Datum	februari 2007
Auteur(s)	drs. I.E. van Bommel drs. G. van Sloten drs. M. Willemsen drs. L. de Koning drs. M. den Hoedt m.m.v. drs. N. Riep
Rubricering rapport	Ongerubriceerd
Vastgesteld door	lkol J.F. Stinissen
Vastgesteld d.d.	29 januari 2007 (Deze rubricering wijzigt niet)
Titel	Ongerubriceerd
Managementuittreksel	Ongerubriceerd
Samenvatting	Ongerubriceerd
Rapporttekst	Ongerubriceerd
Bijlagen	Ongerubriceerd
Exemplaarnummer	16
Oplage	27
Aantal pagina's	132 (incl. bijlage, excl. RDP & distributielijst)
Aantal bijlagen	4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht van het ministerie van Defensie werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de 'Modelvoorwaarden voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsopdrachten' (MVDT 1997) tussen de minister van Defensie en TNO indien deze op de opdracht van toepassing zijn verklaard dan wel de betreffende ter zake tussen partijen gesloten overeenkomst.

© 2007 TNO

DISTRIBUTION STATEMENT A
Approved for Public Release
Distribution Unlimited

A0 F07-11-12010

20070813220

Vrouwen bij de Koninklijke Landmacht

Een onderzoek naar de maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeteren



Probleemstelling

De laatste jaren heeft Defensie de werving en het behoud van vrouwelijke militairen tot een speerpunt gemaakt. Door middel van het Actieplan Gender is de instroom van vrouwelijke medewerkers succesvol in gang gezet. Op dit moment is dan ook meer aandacht gewenst voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Concrete aanleidingen hiervoor zijn de relatief hoge uitstroom van vrouwen en het beperkt aantal vrouwelijke militairen op

(onder-) officiersfuncties. Daarom heeft de Commandant van het Personeelscommando (C-Persco) van de Koninklijke Landmacht (KL) TNO in samenwerking met Persco en GedragsWetenschappen gevraagd een onderzoek uit te voeren naar het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL. De doelstelling van het onderzoek was om te komen tot concrete maatregelen die gericht zijn op 1) het behoud van vrouwelijke militairen binnen de KL en 2) de doorstroom, in het bijzonder

de doorstroom van vrouwelijke onderofficieren naar sleutelposities binnen het operationele domein en van vrouwelijke officieren naar (hogere) leidinggevende functies binnen de KL.

De nadruk in het onderzoek lag op het raadplegen van de vrouwelijke militairen en het achterhalen van hun beweegredenen.

Beschrijving van de werkzaamheden

In een vooronderzoek hebben we een denkkader ontwikkeld dat als uitgangspunt diende voor de daaropvolgende explorerende interviews.

De interviews leverden een groot aantal knelpunten en succesfactoren, die vervolgens in groepsdiscussies met vrouwelijke militairen zijn gebruikt als vertrekpunt voor het ontwikkelen van maatregelen. De maatregelen zijn tot slot getoetst door middel van een enquête die werd uitgezet bij alle vrouwelijke militairen.

Resultaten en conclusies

Het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt beïnvloed door een combinatie van factoren. De meest doorslaggevende factor is het al dan niet hebben van kinderen en de mogelijkheden om arbeid en zorg met elkaar te combineren. Vrouwelijke militairen willen vaak wel blijven werken of een carrière opbouwen binnen Defensie, maar hebben of zien geen mogelijkheden om het werk te combineren met zorgtaken. Dit geldt in het bijzonder voor functies in het operationele domein, waar oefeningen en uitzendingen

moeilijk te combineren zijn met zorgtaken. Daarnaast lijkt de organisatiecultuur militairen (vooralsnog) weinig acceptatie en ruimte te bieden voor het combineren van arbeid en zorg door maatwerk.

De meeste maatregelen voor het behoud en de doorstroom die vrouwelijke militairen noemen hebben betrekking op de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsperspectief.

Het gaat daarbij om maatregelen gericht op:

- 1 het combineren van werk en privé;
- 2 de opleidings-mogelijkheden;
- 3 het functietoewijzings-systeem en de loopbaan;
- 4 voorlichting en communicatie.

Aanbevelingen

In het algemeen bevelen wij aan om meer maatwerk mogelijk te maken in het

combineren van arbeid en zorg en het vormgeven van de loopbaan.

Daarnaast raden wij aan om aandacht te besteden aan het bevorderen van een cultuur die maatwerk accepteert. Tot slot

onderschrijven wij de wens van vrouwelijke militairen om een diversiteitsbeleid te voeren en vrouwelijke militairen geen uitzonderingspositie te geven.

Naast de algemene aanbevelingen, raden we de KL aan om 15 concrete maatregelen in te voeren. Daarin wordt onderscheid gemaakt in maatregelen die op korte termijn en lange termijn het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren.

Verder is rekening gehouden met de verschillende categorieën –manschappen, onderofficieren, officieren– en met de invloed die de maatregelen op elkaar hebben.

Contact en rapportinformatie

Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

T 034 635 62 11
F 034 635 39 77

info-DenV@tno.nl

TNO-rapportnummer
TNO-DV 2007 A020

Opdrachtnummer
-

Datum
februari 2007

Auteur(s)
drs. I.E. van Bommel
drs. G. van Sloten
drs. M. Willemsen
drs. L. de Koning
drs. M. den Hoedt
m.m.v. drs. N. Riep

Rubricering rapport
Ongerubriceerd

PROJECT

Projectbegeleider
kol mr. J.F. Stinissen, Persco

Projectleiders
drs. I.E. van Bommel,
TNO Defensie en Veiligheid
drs. G.C. van Sloten,
TNO Kwaliteit van Leven
drs. M. Willemsen,
TNO Kwaliteit van Leven

Projecttitel
Behoud van vrouwen bij de KL

Projectnummer
032.10175

Projectplanning
Start 01-07-2006
Gereed 31-12-2006

Projectteam
drs. I.E. van Bommel
drs. M. den Hoedt
drs. L. de Koning
drs. G.C. van Sloten
drs. M. Willemsen
m.m.v. drs. N. Riep

Samenvatting

Probleemstelling

De laatste jaren heeft Defensie de werving en het behoud van vrouwelijke militairen tot een speerpunt gemaakt. Door middel van het Actieplan Gender en diverse initiatieven wordt geprobeerd om -binnen de grenzen van wat operationeel mogelijk is- meer vrouwen voor Defensie te interesseren en te behouden. Defensie geeft aan mannen én vrouwen nodig te hebben om haar taken op een door de nationale en internationale gemeenschap gewaardeerde wijze te kunnen uitvoeren. In het verleden lag de nadruk vooral op de werving en het behoud van vrouwelijke militairen. Recentelijk is daar het belang van doorstroom naar sleutelposities en (hogere) leidinggevende functies aan toegevoegd.

In opdracht van de Commandant van het Personeelscommando (C-Persco) van de Koninklijke Landmacht (KL) heeft TNO (Defensie & Veiligheid en Kwaliteit van Leven) dan ook in samenwerking met Persco en GedragsWetenschappen een onderzoek uitgevoerd naar het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL. De doelstelling van het onderzoek was om te komen tot concrete maatregelen die gericht zijn op:

- 1 het behoud van vrouwelijke militairen binnen de KL;
- 2 de doorstroom, in het bijzonder de doorstroom van vrouwelijke onderofficieren naar sleutelposities binnen het operationele domein en van vrouwelijke officieren naar (hogere) leidinggevende functies binnen de KL.

De nadruk lag op het raadplegen van de vrouwelijke militairen en het achterhalen van hun beweegredenen. Verder is nadrukkelijk geprobeerd om de vrouwelijke militairen als groep niet verder te stigmatiseren of een uitzonderingspositie te geven.

Gedurende het onderzoek was de insteek dan ook om maatregelen te ontwikkelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen die gelijke mogelijkheden scheppen voor mannen én vrouwen.

Beschrijving van de werkzaamheden

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen de maanden juli 2006 en januari 2007 en was opgebouwd uit verschillende fasen. In een vooronderzoek hebben we een denkkader ontwikkeld dat als uitgangspunt diende voor de daaropvolgende explorerende interviews. De interviews leverden een groot aantal knelpunten en succesfactoren, die vervolgens in de groepsdiscussies met vrouwelijke militairen zijn gebruikt als vertrekpunt voor het ontwikkelen van maatregelen. De maatregelen zijn tot slot getoetst door middel van een enquête aan alle vrouwelijke militairen.

Resultaten en conclusies

Het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt beïnvloed door een combinatie van factoren. Deze hebben met name betrekking op arbeidsvoorwaarden, arbeidsperspectief, en in mindere mate op arbeidsverhoudingen en persoonsgebonden factoren. De meest doorslaggevende factor is het al dan niet hebben van kinderen en de mogelijkheden om arbeid en zorg met elkaar te combineren. Vrouwelijke militairen willen vaak wel blijven werken of een carrière opbouwen binnen Defensie, maar hebben of zien geen mogelijkheden om het werk te combineren met zorgtaken.

Dit geldt in het bijzonder voor functies in het operationele domein, waar oefeningen en uitzendingen moeilijk te combineren zijn met zorgtaken. Daarnaast lijkt de

organisatiecultuur militairen (vooral nog) weinig acceptatie en ruimte te bieden voor het combineren van arbeid en zorg door maatwerk.

De meeste maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen die uit de interviews en groepsdiscussies naar voren zijn gekomen, hebben betrekking op de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsperspectief. Het gaat daarbij om maatregelen gericht op:

- 1 het combineren van werk en privé;
- 2 de opleidingsmogelijkheden;
- 3 het functietoewijzingssysteem en de loopbaan;
- 4 voorlichting en communicatie.

Andere maatregelen die genoemd zijn richten zich op arbeidsomstandigheden, werving en selectie, informatievoorziening & inspraak, beoordelings- en functioneringsgesprekken, en beloning. Slechts een enkele maatregel gaat over het veranderen van de cultuur en de persoonsgebonden factoren van vrouwen zelf.

Toepasbaarheid

Om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren raden wij aan om de algemene aanbevelingen en de TOP 15 concrete maatregelen te implementeren die op basis van dit onderzoek zijn ontwikkeld.

In het algemeen bevelen wij aan om meer maatwerk mogelijk te maken in het combineren van arbeid en zorg en het vormgeven van de loopbaan. Daarnaast bevelen wij aan om aandacht te besteden aan het bevorderen van een cultuur die maatwerk accepteert. Tot slot onderschrijven wij in lijn met de wens van vrouwelijke militairen het belang van het voeren van een diversiteitsbeleid in plaats van een genderbeleid en het op genderneutrale wijze formuleren van beleid en maatregelen.

Op basis van het gehele onderzoek is een TOP 15 Maatregelen tot stand gekomen. Daarin wordt onderscheid gemaakt in maatregelen die op korte termijn en lange termijn het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren. Verder is rekening gehouden met de verschillende categorieën –manschappen, onderofficieren, officieren– en met de invloed die de maatregelen op elkaar hebben. De TOP 15 beoogt dan ook een combinatie van maatregelen te zijn die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kan verbeteren.

Inhoudsopgave

	Managementuittreksel	3
	Samenvatting.....	5
1	Inleiding.....	9
1.1	Aanleiding	9
1.2	Doelstelling onderzoek	10
1.3	Vraagstellingen	10
1.4	Leeswijzer	10
2	Aanpak van het onderzoek.....	13
2.1	Vooronderzoek	13
2.2	Explorerende interviews	13
2.3	Groepsdiscussies	13
2.4	Enquêteonderzoek.....	14
3	Definities en denkkader	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Organisatiefactoren.....	16
3.3	Persoonsgebonden factoren.....	27
3.4	Omgevingsfactoren.....	31
3.5	Inzetbaarheid	32
3.6	Behoud	33
3.7	Doorstroom.....	33
4	Knelpunten en succesfactoren voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Algemeen behoud.....	35
4.3	Algemeen doorstroom.....	36
4.4	Organisatiefactoren.....	37
4.5	Persoonsgebonden factoren.....	54
4.6	Conclusie	56
5	Maatregelen voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen	59
5.1	Inleiding	59
5.2	Combineren van werk en privé	59
5.3	Opleiding	64
5.4	Functietoewijzingssysteem en loopbanen.....	67
5.5	Voorlichting en communicatie	72
5.6	Overige maatregelen	74
6	Voorkeur van vrouwelijke militairen voor maatregelen over behoud en doorstroom	79
6.1	Respondenten.....	79
6.2	Maatregelen	83
6.3	Stellingen.....	91
6.4	Samenvatting	92

7	Conclusies en aanbevelingen	95
7.1	Inleiding	95
7.2	Knelpunten en succesfactoren voor behoud en doorstroom.....	96
7.3	Maatregelen voor behoud en doorstroom	97
7.4	Aanbevelingen	99
8	Referenties.....	103
9	Ondertekening	107
	Bijlage(n)	
	A Interviewschema	
	B Opzet groepsdiscussies	
	C De enquête	
	D Maatregelen: antwoorden enquête	

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De staatssecretaris van Defensie, de heer Van der Knaap, heeft de werving en het behoud van vrouwen binnen Defensie tot speerpunt gemaakt. In oktober 2004 verscheen het actieplan gender met concrete projectvoorstellen om tot een evenwichtige man/vrouw personeelssamenstelling te komen. In maart 2006 is dit actieplan aangepast met verdere acties voor 2006.

In het actieplan geeft de staatssecretaris aan om –binnen de grenzen van wat operationeel mogelijk is- meer vrouwen voor Defensie te interesseren en te behouden. Defensie heeft mannen én vrouwen nodig om haar taken op een door de nationale en internationale gemeenschap gewaardeerde wijze te kunnen uitvoeren. Er zijn verschillende overwegingen die dit *statement* ondersteunen.

Voor het afdwingen of handhaven van vrede en veiligheid in een onstabiele omgeving zijn vaardigheden nodig waarover vooral gemengde groepen militairen lijken te beschikken. De ervaring leert dat gemengde groepen militairen complexe situaties beter overzien en een grotere weerbaarheid hebben. Een gemengd team houdt daarnaast beter contact met de omgeving die in recente vredesoperaties ook bestaat uit mannen en vrouwen. Vrouwen zijn bij huidige conflicten en vredesoperaties een duidelijke partij. Recente missies laten bijvoorbeeld zien dat vrouwelijke militairen vaak toegankelijker zijn voor vrouwelijke slachtoffers in oorlogsgebieden dan mannelijke militairen.

Een evenwichtige man/vrouw personeelssamenstelling is ook van belang om de maatschappelijke acceptatie niet te verliezen. De helft van de arbeidsmarkt bestaat uit vrouwen. Uit een oogpunt van doelmatigheid wil Defensie dan ook gebruik kunnen maken van al het potentieel op de arbeidsmarkt, niet alleen van het mannelijke potentieel. Voor het bereiken van een evenwichtige man/vrouw personeelssamenstelling is goed werkgeverschap van wezenlijk belang. Het werven, selecteren en opleiden van personeel gaan gepaard met hoge kosten. Defensie is er dan ook bij gebaat om talentvolle militairen te behouden en het verliezen van menselijk kapitaal, mede veroorzaakt door het vroegtijdige vertrek van vrouwelijke militairen, te voorkomen.

Het actieplan gender heeft de instroom van vrouwelijke medewerkers succesvol in gang gezet. Op dit moment is dan ook meer aandacht gewenst voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Concrete aanleidingen hiervoor zijn de relatief hoge uitstroom van vrouwen en het beperkt aantal vrouwelijke militairen op (onder-) officiersfuncties. De staatssecretaris heeft het belang benadrukt van een verbetering in deze zaken en heeft de Commandant van het Personeelscommando (C-Persco) verzocht een onderzoek te starten binnen de Koninklijke Landmacht (KL). Hierbij werden twee belangrijke vragen gesteld.

- 1 Hoe kunnen we vrouwelijke militairen behouden binnen de KL?
- 2 Hoe kunnen we de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL positief beïnvloeden? Specifiek, hoe kunnen we vrouwelijke militairen helpen naar sleutelposities en naar (hogere) leidinggevende functies binnen de organisatie?

TNO is gevraagd om in samenwerking met het Dienstencentrum Gedrags-Wetenschappen een onderzoek uit te voeren naar maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL kunnen verbeteren.

1.2 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om te komen tot concrete maatregelen die gericht zijn op:

- 1 het behoud van vrouwelijke militairen binnen de KL;
- 2 de doorstroom, in het bijzonder de doorstroom van vrouwelijke onderofficieren naar sleutelposities binnen het operationele domein (csm, stafadjutant) en van vrouwelijke officieren naar (hogere) leidinggevende functies binnen de KL.

C-Persco heeft ter aanvulling aangegeven dat het onderzoek zich moet richten op alle vrouwelijke militairen: manschappen, onderofficieren en officieren. Verder heeft zij aangegeven dat het zwaartepunt van het onderzoek dient te liggen bij het raadplegen van de vrouwelijke militairen en het achterhalen van hun beweegredenen. Ook moet voorkomen worden dat de vrouwelijke militairen als groep gestigmatiseerd worden. Het is niet de bedoeling om onderscheid te maken tussen mannelijke en vrouwelijke militairen of vrouwen een uitzonderingspositie te geven. Daarom is het van belang dat maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen gelijke mogelijkheden scheppen voor vrouwen én mannen.

1.3 Vraagstellingen

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren is het onderzoek gebaseerd op de volgende vraagstellingen:

- 1 Welke individuele, organisatorische en sociaal-maatschappelijke factoren zijn van invloed op:
 - a het behoud van vrouwelijke militairen;
 - b de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL?
- 2 Welke individuele, organisatorische en sociaal-maatschappelijke factoren vormen knelpunten en succesfactoren voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen?
- 3 Welke behoeften en beweegredenen hebben de vrouwelijke militairen in relatie tot behoud en doorstroom?
- 4 Welke maatregelen dragen de vrouwelijke militairen zelf aan voor het verbeteren van het behoud en de doorstroom?
- 5 Wat is de mening van vrouwelijke militairen over het belang van de in het onderzoek te formuleren maatregelen?

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de bevindingen uit het onderzoek naar het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen bij de KL. Hoofdstuk 2 behandelt de opbouw van het onderzoek en de verschillende methoden van onderzoek die we hebben toegepast. In hoofdstuk 3 beschrijven we het denkkader dat in het vooronderzoek is ontwikkeld en geven we definities van belangrijke begrippen in het onderzoek.

In hoofdstuk 4 doen we verslag van de knelpunten en succesfactoren voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. In hoofdstuk 5 bieden we vervolgens maatregelen om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren.

De meningen en voorkeuren van vrouwelijke militairen die door middel van een enquête zijn beschreven in hoofdstuk 6. De rapportage wordt tot slot afgerond met een conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek 'Behoud van Vrouwen' heeft plaatsgevonden tussen de maanden juli 2006 en januari 2007. Het onderzoek is opgebouwd uit verschillende fasen. Deze fasen lichten we hieronder kort toe.

2.1 Vooronderzoek

In de maanden juli en augustus hebben we een literatuuronderzoek verricht om factoren in kaart te brengen die invloed hebben op behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen. Dit waren voornamelijk publicaties op basis van eerder verricht onderzoek door GedragsWetenschappen (zoals werkbelevingsonderzoeken, belangstellingsonderzoeken en dienstverlatersonderzoeken) en TNO (zoals onderzoek naar de uitstroomintentie van manschappen binnen de KL (Boxmeer, 2005) of onderzoek naar factoren die de doorstroom van vrouwen binnen de politie beïnvloeden (De Vries e.a., 1999)). Daarnaast hebben we een aantal internationale publicaties bestudeerd over de werkbeleving van vrouwelijke militairen. Op basis van dit literatuuronderzoek hebben we een denkkader ontwikkeld dat als uitgangspunt diende voor de rest van het onderzoek. We beschrijven de uitkomsten van het vooronderzoek in hoofdstuk 3 'Definities en Denkkader'.

2.2 Explorerende interviews

In de periode augustus-september 2006 hebben we 25 explorerende interviews gehouden met 12 vrouwelijke militairen (4 soldaten, 4 onderofficieren en 4 officieren), 8 mannelijke commandanten en 5 sleutelfunctionarissen op het gebied van gender. Daarbij diende een interviewschema als leidraad (zie bijlage A). Het interviewschema is gebaseerd op de factoren die volgens het vooronderzoek van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Door deze interviews is een goed beeld ontstaan van de problematiek rondom het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. In hoofdstuk 4 worden 'Knelpunten en succesfactoren voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen' beschreven. Tevens hebben de interviews een groot aantal mogelijke maatregelen opgeleverd om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren.

2.3 Groepsdiscussies

In september 2006 hebben we 11 groepsdiscussies gehouden met vrouwelijke militairen: manschappen (4 groepsdiscussies), onderofficieren (4 groepsdiscussies) en officieren (3 groepsdiscussies). Het doel van de groepsdiscussies was om te komen tot een lijst van mogelijke maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeteren. De groepsdiscussies waren als volgt opgezet.

Na een toelichting op het onderzoek en een voorstelrondje presenteerden we een top 5 'Belemmeringen voor Behoud' en een top 5 'Belemmeringen voor Doorstroom', die op basis van het vooronderzoek en de interviews waren samengesteld. Beide top 5'en waren zodanig samengesteld dat zij zoveel mogelijk potentieel relevante factoren bevatten. De top vijf voor manschappen week in kleine mate af van de top vijf voor (onder-) officieren omdat deze groepen deels met verschillende omstandigheden te maken hebben.

Na een toelichting op de vijf factoren voor behoud vroegen we de deelnemers om twee gele stickers te plakken bij twee factoren die zij het meest relevant vonden. Vervolgens deden we hetzelfde met de vijf factoren voor doorstroom. Op deze manier ontstond een prioritering van factoren die we als uitgangspunt hebben genomen voor het bedenken van maatregelen. We hebben de deelnemers verdeeld in kleine groepen (van 3 à 4 deelnemers) en deze groepjes gevraagd om voor de vier geselecteerde factoren maatregelen te bedenken die het behoud en de doorstroom positief kunnen beïnvloeden. Na de brainstormsessie werden de maatregelen plenair besproken en bediscussieerd. De opzet van de groepsdiscussie wordt in bijlage B nader toegelicht.

De groepsdiscussies hebben een groot aantal maatregelen opgeleverd die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren. Een neveneffect van de groepsdiscussies was dat op deze manier veel vrouwelijke militairen betrokken waren bij het onderzoek en hun mening, ideeën en behoeften hebben kunnen delen met elkaar. De maatregelen die op basis van de interviews en groepsdiscussies zijn geïdentificeerd voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, worden in hoofdstuk 5 'Maatregelen voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen' beschreven.

2.4 Enquêteonderzoek

Medio oktober hebben we in overleg met de opdrachtgever een enquête ontwikkeld om de in de groepsdiscussies bedachte maatregelen te toetsen bij een grotere groep vrouwelijke militairen. Sommige maatregelen uit de groepsdiscussies zijn niet in de enquête opgenomen omdat ze te beleidsmatig waren of omdat al besloten is dat ze wel of juist niet ingevoerd gaan worden. De enquête is op 13 november 2006 schriftelijk verstuurd naar alle 1606 vrouwelijke militairen bij de KL, die op dat moment niet op uitzending waren. In een begeleidende brief bij de enquête werd de optie aangeboden om de enquête digitaal in te vullen.

De enquête bestond uit 14 achtergrondvragen (zoals rang en thuissituatie) en 60 maatregelen waarover respondenten met een keuze tussen 'helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk' en 'zeer belangrijk' konden aangeven of zij deze maatregel wel of niet relevant vinden voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Tot slot konden de respondenten voor 6 stellingen aangeven in welke mate zij het eens waren met bepaalde uitspraken over de eigen verantwoordelijkheid van militairen en hun toekomst binnen de KL. De enquête sloot af met de mogelijkheid om opmerkingen te maken over de enquête of maatregelen te noteren die in de enquête nog niet werden genoemd.

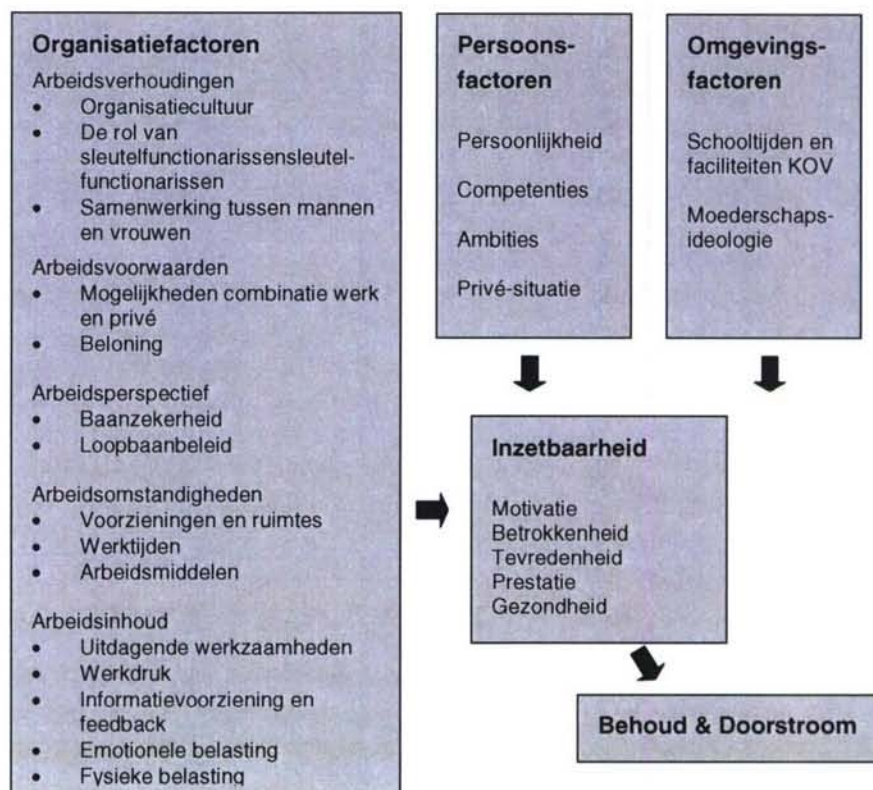
Op 27 november 2006 is een herinneringsbrief verstuurd en op 4 december 2006 is de dataverzameling gesloten en zijn we begonnen met de analyse van de gegevens. De resultaten van deze analyse, alsmede de respons op de enquête, leest u in hoofdstuk 6 'Voorkeur van vrouwelijke militairen voor maatregelen over behoud en doorstroom'.

3 Definities en denkkader

3.1 Inleiding

In het vooronderzoek hebben we ons verdiept in eerdere onderzoeken en rapportages die informatie bieden over het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen en de factoren die daarbij een rol spelen. Op basis van deze informatie hebben we een theoretisch kader ontwikkeld waarin relevante factoren in drie categorieën zijn ingedeeld: organisatiefactoren, persoonsfactoren en omgevingsfactoren. Een dergelijke indeling is reeds eerder in andere onderzoeken gebruikt (zie bijvoorbeeld Jettinghof ea, 2005) en biedt een goed uitgangspunt voor een brede inventarisatie van factoren. Zoals het theoretisch kader in het onderstaande figuur aangeeft beïnvloeden deze factoren naar verwachting de inzetbaarheid (motivatie, betrokkenheid, tevredenheid, prestatie en gezondheid) van vrouwelijke militairen, die vervolgens het behoud en de doorstroom bepaalt.

Figuur 1 Theoretisch kader: Factoren van invloed op het behoud en de doorstroom van vrouwen binnen de KL.



In de volgende paragrafen werken we de factoren uit het theoretisch kader verder uit. We onderbouwen de veronderstelde relatie tussen deze factoren met het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen met behulp van de gelezen literatuur.

3.2 Organisatiefactoren

3.2.1 *Arbeidsverhoudingen*

Arbeidsverhoudingen gaan over alle sociale relaties op het werk. Dit zijn zowel individuele relaties (bijvoorbeeld tussen leidinggevende en werknemer) als gedeelde normen en waarden, de zogenaamde organisatiecultuur. De kwaliteit van de arbeidsverhoudingen op het werk beïnvloedt de werkbeleving en tevredenheid van werknemers. Het werk is immers niet alleen een manier om geld te verdienen, maar ook een middel om te voorzien in de behoefte aan interactie en gezelschap van collega's. We onderscheiden enkele aspecten van de arbeidsverhoudingen (de organisatiecultuur, de rol van sleutelfunctionarissen en de samenwerking tussen mannen en vrouwen) en lichten hieronder toe hoe deze aspecten het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen beïnvloeden.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur komt tot uiting in de gedeelde normen en waarden van werknemers en bepaalt welk gedrag wel en niet gepast en gewenst is binnen de organisatie. Door de aard van het werk van de KL en het grote aandeel mannelijke werknemers, drukken mannelijke normen en waarden een relatief sterke stempel op de organisatiecultuur. Dit mannelijke overwicht kan invloed hebben op de werkbeleving – en daarmee het behoud en de doorstroom – van vrouwen. We beschrijven hieronder drie aspecten van de organisatiecultuur die het behoud en de doorstroom van vrouwen mogelijk beïnvloeden: stereotype denkbeelden mannen/vrouwen, werken in een mannenwereld (taalgebruik, omgangsvormen, uiterlijk vertoon) en de acceptatie van deeltijdwerk.

Stereotype denkbeelden mannen/vrouwen

Stereotypering is volgens Van Dale (1995) 'het isoleren van één eigenschap uit een verzameling van eigenschappen en het voorstellen van die eigenschap als representatief voor de hele verzameling'. Door stereotyperingen zijn mensen geneigd om bepaald gedrag eerder toe te schrijven aan personen met bepaalde kenmerken. Zo associëren mensen verzorgend gedrag bijvoorbeeld eerder met vrouwen en daadkrachtig gedrag eerder met mannen. Naast deze associatieve functie hebben stereotyperingen ook een normerende functie; ze maken dat mensen ook aan de verwachtingen gaan voldoen (Heilman, 2001).

Stereotyperingen kunnen invloed hebben op het behoud en doorstroom van vrouwen binnen de KL. Het mannelijke karakter van het beroep kan aanleiding zijn om vrouwen als minder geschikt te achten. Uit onderzoek blijkt bovendien dat minderheidsgroepen sneller geassocieerd worden met bepaald gedrag (bijvoorbeeld 'mensen met brillen zijn slim'). Dat kan betekenen dat een klein aantal ongeschikte vrouwen aanleiding kan vormen om de totale groep van vrouwelijke werknemers als ongeschikt te zien. Deze stereotype gedachtegang kan sterker gelden in de hogere rangen bij de KL waar vrouwen nog meer in de minderheid zijn. Wanneer het beeld van de ideale leidinggevende ook nog eens geassocieerd wordt met vooral 'mannelijke' eigenschappen, kan het erg moeilijk zijn voor vrouwen om door te stromen.

Stereotype gedachten leven overigens niet alleen bij mannen. Ook vrouwen kunnen hun eigen behoud en doorstroom verminderen als zij zichzelf minder geschikt vinden voor het leger en een hogere functie binnen het leger dan mannelijke collega's.

In het huidige onderzoek gaan we na welke rol stereotypering speelt bij het behoud en de doorstroom van vrouwen bij de KL.

Omgangsvormen (werken in een mannenwereld en ongewenst gedrag)

De organisatiecultuur heeft een selecterende invloed: mensen die zich niet thuis voelen in een bepaalde cultuur zullen niet solliciteren of sneller vertrekken. Binnen de KL is sprake van een mannelijke organisatiecultuur. Er wordt veel waarde gehecht aan zogenaamde mannelijke eigenschappen als competitiedrang, ambitie en 'niet zeuren'. Vrouwen moeten zich aanpassen aan de mannelijke norm wat betekent dat zij bepaald 'vrouwelijk' gedrag niet laten zien. Op de lange termijn kan dit leiden tot een verstoord evenwicht in het zelfbeeld.

Een ongelijke verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in een team kan aanleiding geven tot ongewenste aandacht, beschermingsdrang en exclusie (Kanter, 1977; Fiske, 1993). Uit onderzoek bij de Politie blijkt dat omgangsvormen (grof taalgebruik en seksueel getinte posters, films en grappen) een belangrijke belemmerende factor zijn bij het behoud en doorstroom van vrouwen en ervoor kunnen zorgen dat vrouwen zich onprettig voelen bij hun mannelijke collega's (de Vries, 1999). Onderzoek bij de Koninklijke Marine wijst uit dat bijna eenderde van de vrouwelijke militairen vrouwonvriendelijk gedrag ervaart zoals seksistisch taalgebruik en een ongeëmancipeerde houding (Riep, 2004).

Incidenten van ongewenst gedrag kunnen een grote invloed hebben op de werktevredenheid. Ongewenste omgangsvormen (zie kader: seksuele intimidatie, pesten en discriminatie) hoeven slechts sporadisch voor te komen om werknemers ertoe te bewegen zich ziek te melden of de organisatie te verlaten. Het is dus van groot belang om deze incidenten te voorkomen. Werknemers die slachtoffer zijn van ongewenst gedrag kunnen dit aangeven bij een vertrouwenspersoon in de organisatie. Maar niet alle slachtoffers doen aangifte, uit angst voor represailles of een gebrek aan bewijs. De jonge gemiddelde leeftijd waarop werknemers instromen binnen de KL zou ongewenst gedrag in de hand kunnen werken. Jongeren stromen in tussen 17 en 27 jaar, een leeftijdsgroep waarin veel experimenteel-gedrag plaatsvindt en grenzen veelal minder goed bekend zijn (Smit e.a., 2001).

De traditionele omgangsvormen kunnen veranderen naarmate het aantal vrouwelijke werknemers toeneemt. Op dit moment kan de mannencultuur eraan bijdragen dat vrouwen (én mannen) ervoor kiezen om de organisatie te verlaten. Er ontstaat dan een selectie-effect: de werknemers die bij de organisatie willen blijven, zijn juist degene die zich daarbij prettig voelen en die dus ook geen verandering zullen proberen aan te brengen in de bestaande mannencultuur. Uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke BBT-ers (Beroeps Bepaalde Tijd) zich goed thuis voelen bij de (masculiene) organisatiecultuur van de KL. Zij ervaren bovendien geen benadeling of negatieve bejegening. Vrouwelijke BOT-ers (Beroeps Onbepaalde Tijd) geven daarentegen wel aan dat zij zich hierdoor belemmerd voelen (Hendriks, 2002). In het huidige onderzoek gaan we na welke rol de mannencultuur en omgangsvormen binnen de KL spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Toelichting op ongewenste omgangsvormen

Bij *seksuele intimidatie* gaat het om direct of indirect seksueel getinte uitingen in woord, gebaar, afbeelding, gedrag of anderszins, waar een betrokkene vanuit de werksituatie mee in aanraking komt en die door haar of hem als ongewenst wordt ervaren. Bij *pesten* gaat het om vijandig, vernederend of intimiderend gedrag dat steeds gericht is op dezelfde persoon. *Discriminatie* is het op grond van oneigenlijke, niet relevante kenmerken onderscheid maken tussen groepen en/of individuen dat resulteert in ongelijke behandeling, achterstelling of achterstand.

De werkgever is vanuit de Arbowet verplicht om een ontmoedigingsbeleid te voeren tegen ongewenst gedrag. Uit de omschrijvingen van de ongewenste gedragsvormen blijkt dat het vaak gaat om de ervaring van werknemers en daarmee om een subjectieve maatstaf.

De acceptatie van deeltijdwerk

Zowel mannelijke als vrouwelijke militairen binnen de KL hebben behoefte aan flexibilisering van het werk, zoals flexibele werktijden en deeltijdwerk. Toch blijkt dat slechts op beperkte schaal van deze mogelijkheid gebruik wordt gemaakt. Een van de oorzaken is dat commandanten vaak moeite hebben om af te wijken van de reguliere werktijden en daarom de voorwaarde 'mits de operationele inzetbaarheid van de eenheid niet wordt geschaad' in het nadeel van de verzoeker interpreteren (Hendriks, 2002). Een impliciete aanname binnen veel organisaties is dat belangrijke functies, waaronder leidinggevende functies, niet kunnen worden uitgevoerd in deeltijd. Onderzoek wijst inderdaad uit dat de doorstroom van vrouwen in een organisatie moeilijker verloopt naarmate in leidinggevende functies arbeid en zorg moeilijker te combineren zijn (Kluwer, Boers, Heesink & van der Vliert, 1997). Aangezien vrouwen vaker in deeltijd werken dan mannen (72,8% van het totaal aantal werkende vrouwen versus 21,5% van het totaal aantal werkende mannen volgens het CBS in 2004), komen vrouwen minder vaak in aanmerking voor hogere leidinggevende posities. Ook binnen de KL werken vrouwen vaak in deeltijd. De lage doorstroom van vrouwen naar hogere leidinggevende posities kan daarom gerelateerd zijn aan de norm dat hogere leidinggevende functies alleen in voltijd, en daarom minder goed door vrouwen kunnen worden uitgevoerd.

De rol van sleutelfunctionarissen

Veranderingen in de organisatiecultuur zijn alleen effectief wanneer zichtbare sleutelfunctionarissen overtuigd zijn van de waarde van deze verandering en dat ook uitdragen naar de werkvloer. Deze sleutelfunctionarissen zijn zogenoemde 'cultuurdragers' binnen de organisatie: mensen die een bepalende invloed hebben op de houding van anderen. Een gewenste toename van het aantal vrouwen binnen de KL kan beter gerealiseerd worden als werknemers met een zichtbare en invloedrijke positie (voornamelijk leidinggevend) binnen de organisatie het nut inzien van deze toename en dat ook communiceren naar ondergeschikten. Daarnaast dienen er voldoende rolmodellen te zijn (zoals vrouwen op hogere posities) die voorbeeldgedrag tonen ten aanzien van de acceptatie en doorgroeimogelijkheden van vrouwen binnen de KL.

Leidinggevend

De KL wil het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen bij alle onderdelen en in alle geledingen verbeteren. Leidinggevend spelen een cruciale rol bij het bereiken van deze ambitie. Alleen door volledige inzet van leidinggevend kan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeterd worden. Volgens het Handboek Leidinggeven bestaat deze volledige inzet uit verschillende aspecten. Ten eerste worden leidinggevend binnen de KL geacht hoge, maar haalbare eisen aan

zichzelf en anderen stellen. Hij/zij dient deze normen te handhaven, ook de normen ten aanzien van de samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke militairen. De omstandigheden waarin de KL steeds vaker moet kunnen optreden, zijn levensbedreigend, chaotisch en mogelijk normvervagend. Ver van huis, gezin, partner en in een andere cultuur kan dat leiden tot een verschuiving van de normen. Leidinggevers, die toezien op de handhaving van normen en waarden, kunnen deze verschuiving tegengaan en ervoor zorgen dat mannelijke en vrouwelijke militairen op een goede manier kunnen samenwerken en een goede bijdrage kunnen leveren aan het werk van de KL. Een tweede aspect waarop leidinggevende volledige inzet dienen te tonen is de zorg voor het personeel. Dit betreft aandacht voor de sociaal-emotionele processen bij individuen en groepen. Leidinggevers moeten steun en waardering geven aan hun mensen, een vertrouwensband opbouwen en weten wat er speelt en leeft bij het personeel. Een goede relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte is van groot belang voor het voorkomen van uitval van werknemers (Van Sloten & Nauta, 2005). Door zorg voor het personeel te hebben en te tonen, kunnen leidinggevers ook de positie van vrouwelijke militairen op impliciete dan wel expliciete wijze ondersteunen en verbeteren. We willen onderzoeken in welke mate de zorg voor het personeel en de handhaving van normen en waarden door leidinggevers het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen beïnvloedt.

Rolmodellen en voorbeeldgedrag

'Goed voorbeeld doet volgen'. Mensen hebben de neiging om voor hen belangrijke mensen te imiteren en na te doen. Sleutelfunctionarissen binnen de KL die voorbeeldgedrag vertonen kunnen het moreel, de motivatie en het gedrag van werknemers positief beïnvloeden. Voorbeeldgedrag tonen betekent dat de belangrijke persoon zelf aan bepaalde gedragsregels voldoet. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevers, die vaak een belangrijk persoon zijn voor ondergeschikten. Hij/zij heeft dan ook de functie van rolmodel en moet laten zien hoe een professionele militair zich gedraagt, ook in de samenwerking met vrouwelijke militairen. Deze uitspraak wordt ondersteund met onderzoek bij de Koninklijke Marine. Vrouwelijke medewerkers gaven in dat onderzoek aan dat de functionarissen die de Marine vrouwvriendelijker zouden kunnen maken zich met name bij de leiding bevonden, variërend van direct leidinggevende tot de top (Riep, 2004). Een ander type rolmodel met betrekking tot het behoud en doorstroom van vrouwen bij de KL zijn vrouwen op hogere posities binnen de organisatie. In het Actieplan Gender (2006) is te lezen dat Defensie meer rolmodellen beoogt en meer vrouwen wil plaatsen op zichtbare posities met zichtbare invloed. Dit kunnen hooggeplaatste vrouwelijke officieren zijn, maar ook vrouwelijke onderofficieren, bijvoorbeeld een stafadjutant, een compagnies sergeant-majoor of een instructeur, die voor soldaten en korporaals veel meer een rolmodel zijn dan hooggeplaatste vrouwelijke officieren. Vrouwelijke onderofficieren kunnen als rolmodellen een bijdrage leveren aan het behoud en de doorstroom van soldaten en korporaals, waardoor ook de groep die door kan stromen naar hogere onderofficiersrangen groter wordt. Ook hier ondersteunen onderzoeksgegevens deze veronderstelling. Bij de Koninklijke Marine vindt iets meer dan de helft van de vrouwelijke militairen dat er onvoldoende vrouwelijke voorbeeldfuncties zijn. De behoefte aan voorbeeldfuncties neemt bovendien toe met rang. In het huidige onderzoek willen we nagaan in hoeverre het rolmodellen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Samenwerking tussen mannen en vrouwen

Binnen de KL werken van oudsher overwegend mannelijke militairen samen op verschillende niveaus en in verschillende eenheden. Het aantal vrouwelijke militairen neemt echter toe, waardoor militairen steeds vaker onderdeel uitmaken van zogenaamde mixed gender teams en de onderlinge samenwerking verandert. Wanneer mannen en vrouwen samenwerken in groepen, gedragen zij zich verschillend. Onderzoek laat zien dat mannen in mixed gender teams zowel de non-verbale als de verbale interactie domineren. Dit blijkt onder andere uit het feit dat vrouwen minder spreken dan mannen (Fishman, 1972; Spender, 1980) en vaker een belangrijk onderwerp achterwege laten om te praten over hetgeen mannen belangrijk vinden. Mannen zijn daarnaast verantwoordelijk voor 90% van de onderbrekingen (Zimmerman & West, 1975; Kramarae, 1980; Kolloc, Blumstein & Schwartz, 1985) en nemen meer fysieke ruimte in beslag dan vrouwen (Robertson, 1989). Mannen lijken verder dominanter wanneer initiatief nodig is, terwijl vrouwen dominanter worden in reactie op agressief gedrag van anderen. Kortom, in mixed gender teams domineren mannen de interactie en het beslissingsproces. Onderzoek laat echter ook zien dat het percentage vrouwen in een groep en de positie van die vrouwen een verschil kan maken (Kanter, 1977; Cook, 1987; Epstein, 1983; Ferree, 1987). Met andere woorden, een hoger percentage vrouwen en meer vrouwen op sleutelposities kunnen de invloed van vrouwen op het samenwerkingsproces vergroten. Bovendien kan het toevoegen van één of meerdere vrouwen aan een groep mannen ook leiden tot positieve effecten, zoals kwalitatief betere, meer creatieve en innovatieve oplossingen en meer flexibiliteit. In een onderzoek van Rogelberg en Rumery (1996) bleek bijvoorbeeld dat het toevoegen van een vrouw aan een groep mannen bij het houden van een survivaltocht ervoor zorgde dat de mannen wat minder competitief werden ten opzichte van andere groepen en beter als een team functioneerden. Kortom, mixed-gender teams kunnen beter presteren dan teams bestaande uit mannen, indien de verschillen in voordeel resulteren en niet leiden tot problemen zoals dominantie van mannen in een besluitvormingsproces. Aangezien het aantal vrouwelijke militairen lager is dan het aantal mannelijke militairen ontstaat de vraag of vrouwen niet het onderspit delven in mixed gender teams binnen de KL. Wij willen daarom onderzoeken of de scheve verdeling in mixed gender teams van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

3.2.2 *Arbeidsvoorwaarden*

De arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waaronder je werkt; ze geven vorm aan de ruilrelatie tussen medewerker en organisatie. De medewerker verricht werkzaamheden op een bepaald moment en ontvangt daarvoor in ruil van de organisatie een salaris en andere voorzieningen. Het streven is een balans te vinden in deze ruilrelatie, zodat beide partijen zich er prettig bij voelen en ieder de eigen doelen kan verwezenlijken. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kunnen het behoud en de doorstroom van alle militairen stimuleren. Daarnaast heeft de organisatie de optie om maatregelen te treffen die specifiek gericht zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Maatwerk in de arbeidsrelatie is onderdeel van goed werkgeverschap en draagt bij aan een effectief functioneren van de organisatie (Gründemann, Goudswaard & Van Sloten, 2003). Over het effect van de specifieke gendermaatregelen die Defensie heeft getroffen op het behoud en de doorstroom is weinig bekend.

Mogelijkheden combinatie werk en privé

Militairen ervaren problemen met het combineren van werk en privé als gevolg van typische kenmerken van het militaire beroep zoals onregelmatige diensten, wachtlopen,

wisselende operationele plaatsingen en uitzendingen (Riep, 2005). Het langdurig en frequent van huis zijn speelt een belangrijke rol in het besluit om te blijven of te vertrekken bij Defensie voor mannen en vrouwen. Vrouwelijke militairen duiden de privé-situatie als belangrijkste vertrekreden aan. Dit zijn onder andere het krijgen van een vaste relatie en het moederschap c.q. de zorg voor kinderen.

Wanneer vrouwen werk en zorg wel willen combineren, heeft dit vaak consequenties voor hun loopbaanperspectief. Zorg voor kinderen vindt namelijk meestal plaats in de leeftijd van 25 tot 40 jaar; een periode die van groot belang is voor het verdere carrièreverloop (Claringbould & Van der Lippe, 2002). Onregelmatige arbeidstijden kunnen er bovendien voor zorgen dat de afstemming tussen werk en privé moeilijk te realiseren is, hetgeen ook de doorstroom van vrouwen bemoeilijkt (Kluwer e.a., 1997). Voor vrouwen heeft het krijgen van kinderen dan ook meer effect op hun carrière dan voor mannen.

Door flexibiliteit toe te staan in de tijdsindeling van de werknemer wordt het mogelijk om arbeid en zorg beter op elkaar af te stemmen. Een samenhangend emancipatie-gericht personeelsbeleid is een effectief instrument om de positie van vrouwen in de organisatie te verbeteren (Remery, 1998). Defensie heeft al vele maatregelen getroffen om arbeid en zorg beter te combineren, zoals deeltijdwerk, gezins- en uitzendbeleid en kinderopvang. Deze secundaire arbeidsvoorwaarden worden hieronder kort beschreven. We gaan ook in op verlofregelingen en beloning.

Deeltijd werken

Veel vrouwen kiezen ervoor om in verband met de zorg voor kinderen deeltijd te gaan werken. Daarnaast vormen een gebrek aan betaalbare kinder-, na- en voorschoolse opvang en de Nederlandse schooltijden, meer dan in andere landen, een obstakel voor vrouwen om voltijd te werken. Daar komt bij dat een meer gelijke verdeling van zorgtaken tussen man en vrouw niet per definitie vrouwen stimuleert om meer te gaan werken (Jettinghoff, Van Sloten, Van de Ven, 2005). Deeltijd werk is in theorie mogelijk voor veel functies binnen de KL. Uit de praktijk blijkt echter dat het realiseren van een deeltijd baan lastig is, deels omdat de acceptatiegraad van deeltijdwerk laag is. Het lijkt dan ook nuttig om de mogelijkheden voor deeltijd werken binnen de KL te vergroten en zo het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren. Het creëren van duobanen is een mogelijke oplossing om deeltijd werken mogelijk te maken zonder dat het negatieve effecten heeft op de functie-uitvoering.

De mogelijkheden voor deeltijd werken zijn gezien het operationele karakter van veel (leidinggevende) functies binnen de KL echter beperkt. Dit betekent dat militairen die deeltijd werken, minder kans hebben op operationele (leidinggevende) functies.

Met andere woorden, mannen en vrouwen die meer uren werken hebben een grotere kans op een leidinggevende positie (Claringbould & Van der Lippe, 2002), terwijl mannen en vrouwen met een deeltijdervaring een grotere kans hebben om te werken in banen met weinig carrièreperspectief. Omdat vooral vrouwen deeltijd werken, lopen zij risico om op een zijspoor te worden gezet (ook wel 'mommy track' genoemd).

Tevens blijkt dat vrouwen een kleinere kans hebben dan mannen om dit deeltijdeffect weer goed te maken als ze weer voltijd gaan werken (Roman, Fourage & Luijckx, 2004). Het is de vraag in hoeverre betere mogelijkheden voor deeltijdwerk het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kan verbeteren.

Gezinsbeleid

Binnen Defensie wordt een gezinsbeleid gehanteerd. Bij de plaatsing van de vrouwelijke militair met kinderen wordt - indien mogelijk - rekening gehouden met de plaats waar men te werkgesteld wordt. Een verlichting van het woon-werkverkeer

verbetert het combineren van arbeid en zorg. De vraag is in hoeverre het gezinsbeleid en een mogelijke verbreding daarvan van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Uitzendingen en oefeningen (in het buitenland)

Uitzendingen en oefeningen in het buitenland betekenen een langere periode afwezig zijn van huis. Deze duur heeft een grote weerslag op de thuissituatie, zeker als de vrouwelijke militair kinderen heeft. De frequentie van het aantal uitzendingen is een belangrijke reden om te vertrekken (Brackley, 2003). In de regel worden vrouwen met kinderen t/m 4 jaar niet uitgezonden, tenzij dit om operationele redenen onmogelijk is. Wanneer beide ouders werkzaam zijn bij Defensie wordt in beginsel niet gelijktijdig uitgezonden. Uit onderzoek blijkt dat de wens om te blijven werken afneemt als een militair meer weg is dan hij/zij verwachtte (Sümer & van de Ven, 2005). De vraag is in hoeverre het uitzendbeleid en een mogelijke verbreding daarvan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kan verbeteren.

Kinderopvang (op kazernes)

Een gebrek aan betaalbare kinder-, na en voorschoolse opvang vormt een belemmering voor vrouwen om (voltijds) te werken. Een verbetering van de mogelijkheden van de kinderopvang, waaronder kinderopvang op de werkplek, en de financiële kosten die ermee gepaard gaan, kunnen de vrouwen die (meer) willen werken ondersteunen. Naast de kinderopvang in het algemeen vormen de openingstijden van de kinderopvang een beperking bij het werken buiten reguliere arbeidstijden. Juist het werken buiten de reguliere arbeidstijden kenmerkt het militaire beroep. Het verbreden van de openingstijden wordt naast een kinderdagverblijf op de werklocatie gezien als één van de belangrijke verbeterpunten op het gebied van kinderopvang. De flexibiliteit die 24-uurs opvang biedt kan met name voor vrouwelijke militairen een ondersteuning zijn (Riep, 2005). Wij willen onderzoeken in hoeverre (een verbetering van) de mogelijkheden van kinderopvang het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kan verbeteren.

Verlofregelingen (ouderschapsverlof, extra dagen, zorgverlof, levensloop)

De geboden verlofregelingen geven meer ruimte in het kunnen combineren van arbeid en zorg. Meer tijd voor de thuissituatie, waarbij de werknemer zelf kan beslissen hoe zij deze tijd het beste kan aanpassen aan de behoefte van de thuissituatie. Wij beogen na te gaan in hoeverre verlofregelingen van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwen binnen de KL.

Beloning

Uit werkbelevingsonderzoek (Riep, 2006) binnen de KL blijkt dat vrouwen meer tevreden zijn over het salaris en de arbeidsvoorwaarden dan mannen. Uit onderzoek van de arbeidsinspectie in 2000 blijkt echter dat Nederlandse vrouwen in het bedrijfsleven gemiddeld 5% minder verdienen dan mannen in vergelijkbare functies, opleidingsniveaus, functieduur en met een vergelijkbaar dienstverband. Naarmate de functie hoger is, neemt het verschil in beloning bovendien sterker toe. Hoewel beloningsverschillen niet direct een belemmerende factor hoeven te zijn voor de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, kan het opheffen van beloningsverschillen wel leiden tot een hogere gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen in organisaties. Dit kan vervolgens ook weer positieve effecten hebben op gelijke kansen bij doorstroommogelijkheden (Jettinghoff e.a., 2005). We willen nagaan

of beloning en beloningsverschillen een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Beloningen die specifiek worden gebruikt om de werknemer aan de organisatie te binden worden bindingspremies genoemd. Het doel van het instrument is om groepen personeel waarvoor schaarste bestaat of dreigt te ontstaan, tijdelijk een extra financieel component te geven boven het normale salaris. Deze bindingspremie wordt voor een bepaalde periode vastgesteld, gedurende welke de militair zich moet binden aan de organisatie, wil hij aanspraak maken op de premie. De werknemers zelf vinden de bindingspremies een geschikt instrument om ongewenst verloop tegen te gaan. Daar staat tegenover dat men ook van mening is dat een besluit om de organisatie te verlaten niet afhangt van een bindingspremie en dat de hoogte onvoldoende is om echt bindend te werken (Werkgroep terugdringing van voortijdig vertrek, 2005). Het is de vraag in hoeverre bindingspremies het behoud en de doorstroom van vrouwen positief beïnvloeden.

3.2.3 *Arbeidsperspectief*

Het arbeidsperspectief geeft aan welke toekomst werknemers bij een organisatie hebben. Hierbij maken we onderscheid tussen de zekerheid of men bij de organisatie kan blijven en de loopbaan die men kan volgen binnen de organisatie via het formele (bijvoorbeeld functietoewijzingsproces) en informele (bijvoorbeeld netwerken) circuit.

Baanzekerheid

Het nieuwe Flexibele Personeelsbeleid, waarin het 'up or out' systeem centraal staat, geeft ten opzichte van een BOT aanstelling meer onzekerheid over de loopbaanmogelijkheden. Het is onzeker of de militair na zijn 35^e levensjaar in de organisatie kan blijven. Hierdoor kan het verloop van de militair toenemen in de periode voorafgaand aan de selectie voor 'up or out', zo rond de leeftijd van 30-32 jaar. Juist in deze periode ligt de focus op het kopen van een huis of het stichten van een gezin en is er veel behoefte aan werkzekerheid (2005, Atsma). Wij willen nagaan in hoeverre het 'up-or-out' systeem een reden is voor vrouwelijke militairen om de organisatie te verlaten.

Loopbaanbeleid

Uit onderzoek naar blijkt dat van alle pushfactoren het gebrek aan loopbaanperspectief de meeste invloed heeft op de verloopintentie (Werkgroep terugdringing van voortijdig vertrek, 2005). Het gebrek aan loopbaanperspectief komt tot uitdrukking in ontevredenheid met onderstaande factoren.

Transparantie functietoewijzingsproces en plaatsingsmogelijkheden

Ondoorzichtigheid van het functietoewijzings- en plaatsingsproces maakt het verdere verloop van de loopbaan onzeker. Door deze onzekerheid kan de verloopintentie toenemen. Daarnaast kan de ondoorzichtigheid van het toewijzingsproces een gevoel van onrechtvaardigheid geven en een reden zijn tot vertrek. Wij willen nagaan in hoeverre de ondoorzichtigheid van het functietoewijzings- en plaatsingsproces van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Loopbaanafspraken en functioneringsgesprekken

Een meer individueel gericht instrument in het kader van behoud en doorstroom, is het maken van loopbaanafspraken met de militair. Met een militair worden soms concrete

en individueel gerichte loopbaanstappen voor een bepaalde periode gemaakt om hem zo te binden aan de organisatie. Ook opleidingen spelen daarin een rol.

Het functioneringsgesprek geeft een militair de mogelijkheid aan te geven hoe zij zich op de korte termijn en op de lange termijn wil ontwikkelen. Daarnaast biedt het gesprek ruimte om aspecten zoals het combineren van arbeid en zorg vanuit praktisch oogpunt met de leidinggevende door te nemen. Op deze manier kan een militair voor een zekere periode gebonden worden aan de organisatie, omdat een helder en aantrekkelijk loopbaanperspectief zijn/haar motivatie en betrokkenheid bij de organisatie vergroot. Opvallend is dat onderzoek uitwijst dat vrouwelijke militairen binnen de KL beduidend minder vaak een functioneringsgesprek krijgen dan hun mannelijke collega's (Riep, 2006). Dit geldt met name voor de manschappen en onderofficieren. Wij willen nagaan in hoeverre loopbaanafspraken en functioneringsgesprekken (of een gebrek daaraan) van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Functiewisseling

Bij Defensie wisselen de militairen van functie na een periode van 2 à 3 jaar (tot maximaal 5 jaar). Het uitzetten van een loopbaanpad wordt door deze functiewisseling mogelijk gemaakt. Het loopbaanpad kan zowel verticaal als horizontaal gericht zijn. De functiewisseling biedt de mogelijkheid van inhoudelijke uitdaging. Als vrouwelijke militairen niet verticaal willen doorgroeien, worden zij door de horizontale doorstroom gedurende hun loopbaan continu inhoudelijk geprikkeld. Continue functieroulatie geeft echter onrust in de thuissituatie omdat nieuwe functies vaak gekoppeld zijn aan een nieuwe standplaats. Een toewijzing van een functie met een standplaats ver van thuis maakt het combineren van arbeid en zorg voor vrouwen moeilijk zo niet onmogelijk. De vraag is in hoeverre de functiewisselingen van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL.

Toegankelijkheid carrièreopleidingen (modulair, telestudie)

De te volgen carrièreopleidingen zijn voltijds en voor een lange periode. Dit maakt het voor vrouwen die deeltijd werken en/of arbeid en zorg willen combineren moeilijker om deze opleidingen te volgen. Een andere methodische opbouw van de carrièreopleidingen, zoals modulair en telestudie maakt de toegankelijkheid van carrièreopleidingen voor vrouwen groter. In het onderzoek willen we achterhalen in hoeverre de (on)toegankelijkheid van carrièreopleidingen van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Oneerlijke concurrentie

Door de minderheidspositie van de vrouw in de organisatie heeft een vrouw bij het solliciteren op vacatures te maken met de concurrentie van vele mannen die even gekwalificeerd zijn als zij. Een extra effect ontstaat doordat vrouwen soms ook nog concurrentie hebben van overgekwalficeerde mannen, die niet op hun eigen niveau kunnen worden geplaatst (diploma-inflatie). De vraag is in hoeverre oneerlijke concurrentie het behoud en de doorstroom van vrouwen belemmert.

Mentoring en coaching

Mentoring kan mensen helpen die willen doorstromen naar hogere leidinggevende functies in de organisatie. Een oudere, ervaren leidinggevende begeleidt en ondersteunt dan een jongere medewerker in diens ontwikkeling en loopbaanplanning. Mentoring kan specifiek ingestoken worden op de doorstroom van vrouwelijke medewerkers naar leidinggevende posities. De opwaartse mobiliteit wordt groter en de verloopintentie geringer (Willemsen, 2004). Onderzoek toont aan dat een coach of mentor bijdraagt aan

carrière succes (Lyness & Thompson, 2000), maar ook dat vrouwen aangeven minder goede mentoren tot hun beschikking te hebben dan mannen (Kingma, 2004). Vrouwen rapporteerden ook minder vaak dat begeleiding door een mentor hun loopbaan bevorderde dan mannen (Lyness & Thompson, 2000). Wij willen onderzoeken in hoeverre mentoring en coaching een positieve invloed kunnen hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwen binnen de KL.

Old boys network

Informele netwerken, zoals het bekende 'Old boys network', spelen een belangrijke rol bij het hogerop komen in organisaties. In de burgermaatschappij blijken vrouwen vaker te worden buitengesloten van deze informele netwerken (Lyness & Thompson, 2000) en meer moeite te hebben met het verkrijgen van een goede plek in informele netwerken (De Vries, 2003). Mannen hebben daarentegen meer voordeel van deze netwerken, terwijl ze het belang hiervan minder erkennen dan vrouwen. Wij willen onderzoeken welke invloed informele netwerken hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwen binnen de KL.

3.2.4 *Arbeidsomstandigheden*

De arbeidsomstandigheden zijn onder andere de ergonomische en gezondheidsomstandigheden, de fysieke belasting en de opstelling van bedieningsmiddelen.

Voorzieningen en ruimtes

Bij uitzendingen en oefeningen geven vrouwelijke militairen aan dat er bij de bedrijfsvoering binnen de eenheid meer rekening moet worden gehouden met de sanitaire voorzieningen (bijvoorbeeld eigen douche en toilet met prullenbak) (Gedragswetenschappen Defensie, 2004). Wij willen nagaan welke invloed de bedrijfsvoering ten aanzien van voorzieningen en ruimtes van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Arbeidsmiddelen

De fysieke belasting van arbeidsmiddelen kunnen verschillen voor mannen en vrouwen. Daar waar de hanteerbaarheid van arbeidsmiddelen, zoals bijvoorbeeld wapens en voertuigen, moeilijk wordt door specifieke vrouwelijke fysieke eigenschappen zal voor aanpassingen moeten worden gezorgd. Een opvallend resultaat uit onderzoek is dat de kwaliteit van de middelen waarover het personeel beschikt, positiever wordt beoordeeld door het vrouwelijk personeel. Alleen vrouwelijke officieren zijn negatiever over de middelen waarmee ze moeten werken en de werkplek (Riep, 2006). Wij willen nagaan in hoeverre de fysieke belasting door arbeidsmiddelen als wapens en voertuigen van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

3.2.5 *Arbeidsinhoud*

Een lange onderzoekstraditie binnen de wetenschap wijst uit dat de arbeidsinhoud van invloed is op de werkbeleving, motivatie en het verloop van werknemers (Boonstra, Bousema, Schoneveld & Siero 1993; Karasek & Theorell, 1990; Hackman & Oldham 1975). Het Job Characteristics Model van Hackman & Oldham (1975) gaat ervan uit dat afwisseling in het werk, zinvolle taken, een hoge mate van zelfstandigheid en goede informatievoorziening over de resultaten bijdragen aan een hoge arbeidsmotivatie en tevredenheid. Karasek & Theorell (1990) geven bovendien aan dat de combinatie van factoren van belang is: een hoge mate van regelmogelijkheden moet samengaan met veel uitdaging. Veel uitdaging of taakeisen met een gebrek aan zelfstandigheid (zelf kunnen beslissen hoe en wanneer de taken worden uitgevoerd) leidt juist tot stress.

Boonstra en anderen (1993) geven aan dat werknemers bij verschillende stadia van het werk (van planning tot controle) betrokken moeten zijn zodat er meer inzicht ontstaat in het doel van de werkzaamheden en de afwisseling in het werk toeneemt.

Daarnaast moet de leidinggevende voldoende feedback geven, zowel over de resultaten van de organisatie als geheel als over het functioneren van het individu. Wanneer we deze theorieën toepassen op de KL komen we tot een selectie van aspecten van de arbeidsinhoud die mogelijk bijdragen aan het (gebrek aan) behoud en doorstroom van vrouwelijke werknemers.

Uitdagende werkzaamheden

Uit onderzoek van Smit en anderen (2001) blijkt dat vrouwen het werk bij het Bevoorradings- en Transportbataljon over het algemeen aantrekkelijk vinden door de uitdaging en het avontuur in het werk. Daar staat tegenover dat sommige functies juist niet uitdagend zijn en bovendien dat de dagen niet altijd gevuld zijn. Een gebrek aan uitdaging en leermogelijkheden in het werk kan leiden tot verveling en tot een lagere werktevredenheid. Lyness & Thompson (2000) geven aan dat uitdagende taken ervoor zorgen dat werknemers verder reiken dan hun huidige capaciteiten waardoor ze kunnen leren en de kans op promotie bevorderen. Uit hun onderzoek bleek eveneens dat vrouwelijke werknemers meer moeite hebben dan mannen om uitdagende taken te verkrijgen/toegewezen te krijgen. Eerder onderzoek bij de KL wijst uit dat vrouwelijke militairen hun werk minder uitdagend vinden en minder afwisseling in het werk hebben dan hun mannelijke collega's. Daarnaast vindt het vrouwelijk personeel van CLAS hun werkniveau minder passend. Zij ervaren hun werk vaker als te makkelijk (Riep, 2006). We willen daarom nagaan welke rol een gebrek aan uitdagend werk speelt bij de uitstroom van vrouwen en een tekort aan uitdagende taken bij de doorstroom van vrouwen.

Werkdruk als gevolg van disbalans taakeisen en regelmogelijkheden

Werkdruk ontstaat wanneer een disbalans bestaat tussen de eisen die in het werk gesteld worden en de regelmogelijkheden die werknemers hebben om met die eisen om te gaan. Regelmogelijkheden zijn mogelijkheden om zelf te beslissen over de volgorde en werkwijze van taken. Strenge voorschriften of een gebrek aan decentralisatie maken dat werknemers te weinig speelruimte hebben om flexibel met taakeisen om te gaan. Dit is mogelijk ook van toepassing op de KL. Met name in situaties waarin taakeisen hoog of veranderend zijn kan dit een gevoel van werkdruk bewerkstelligen. Op de lange termijn leidt dit tot een afname van de werktevredenheid wat kan resulteren in verloop. Uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke manschappen vaker vinden dat zij zelf het werktempo kunnen bepalen dan hun mannelijke collega's. Over het algemeen ervaart het vrouwelijke personeel de werkdruk gemiddeld genomen als te laag. Waar vrouwelijke manschappen negatiever zijn over (het gebrek aan) werkdruk, beoordelen vrouwelijke onderofficieren de werkdruk juist hoger dan mannelijke onderofficieren (Riep, 2006).

Wij willen nagaan in hoeverre een disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Informatievoorziening en feedback

Informatievoorziening over de doelen en resultaten van de organisatie en feedback over het eigen persoonlijk functioneren zijn belangrijke elementen van de arbeidsinhoud die bijdragen aan de werktevredenheid. De organisatiedoelen van de KL zijn transparant: we verwachten dat er geen onduidelijkheid bestaat bij leden van de organisatie over de

missie van de organisatie en de doelstellingen van uitzendingen. We weten echter minder over de feedback die gegeven wordt aan vrouwelijke militairen over hun persoonlijk functioneren en hun verdere ontwikkeling en loopbaan binnen de KL. Het functioneringsgesprek speelt hierin een belangrijke rol (zie verder bij *arbeidsperspectief*), vooral ook om mogelijkheden voor doorstroom te bespreken. Uit onderzoek blijkt dat de ambitie om leiding te geven bij mensen sterker is als ze door hun superieuren worden aangemoedigd (Van Vianen & Keizer 1992) en dat deze aanmoediging vooral van belang is voor vrouwen. We gaan daarom na in welke mate een gebrek aan feedback op het persoonlijk functioneren van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen.

Emotionele belasting

Werken voor Defensie gaat gepaard met de confrontatie met agressie, geweld en menselijk lijden. Sterker nog, in sommige situaties zullen werknemers bij de KL zelf menselijk lijden moeten veroorzaken, bijvoorbeeld in situaties van zelfverdediging tijdens uitzendingen. De emotionele belasting die ontstaat als gevolg van dergelijke confrontaties kan een grote impact hebben op het functioneren van een werknemer. Vaak worden de echte effecten pas zichtbaar enige tijd nadat de gebeurtenis is opgetreden. We willen daarom nagaan welke rol emotionele belasting als gevolg van het werk speelt bij de uitstroom van vrouwen.

Fysieke belasting

Een laatste aspect van de arbeidsinhoud dat invloed heeft op de werkmotivatie is de mate van fysieke belasting. Vrouwen zijn over het algemeen minder krachtig en hebben vaak minder goede conditie dan mannen terwijl het werk bij de KL wel fysieke inspanningen vereist (bediening van zware materialen, langdurige inspanningen). Mogelijk zijn de middelen die bediend moet worden ook meer ingesteld op mannelijke afmetingen dan die van vrouwen, waardoor een extra beroep wordt gedaan op de kracht en het uithoudingsvermogen. Wij willen nagaan in hoeverre de fysieke belasting van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

3.3 Persoonsgebonden factoren

3.3.1 Persoonlijkheid

Persoonlijkheid betreft een karakteristiek patroon van gedragingen, gedachten en gevoelens van een persoon, of de stijl die een persoon hanteert om te interacteren met de wereld, in het bijzonder met andere mensen (Gray, 2002). Persoonlijkheid verschilt per individu, maar onderzoek laat wel enkele relatief consistente verschillen zien tussen persoonskenmerken van mannen en vrouwen (Feingold, 1994). Het grootste en meest consistente verschil in persoonlijkheid tussen mannen en vrouwen betreft de dimensie instemmingsbereidheid. Vrouwen zijn over het algemeen tot meer bereid, stemmen sneller toe en zijn minder strijdig dan mannen. Vrouwen zijn meer dan mannen bezig zijn met het ontwikkelen en handhaven van goede sociale relaties. Over het algemeen zijn vrouwen ook iets sociabeler, neurotischer en consciëntieuzer dan mannen. Mannen zijn daarentegen over het algemeen assertiever en dominanter, zoeken meer spanning, nemen meer risico's en zijn competitiever (Feingold, 1994). Deze verschillen in persoonskenmerken tussen mannen en vrouwen kunnen veroorzaakt worden door de evolutionaire geschiedenis, maar ook door het aanleren van genderspecifieke ervaringen, verwachtingen en voorbeelden in een cultuur.

In elke cultuur bestaan zogenaamde gender-rol stereotypen over mannen en vrouwen. Gender-rol stereotypen zijn het geheel van gedeelde culturele ideeën over het gedrag, de persoonlijkheidskenmerken en andere kenmerken van mannen en vrouwen

(Hyde, 1996). Kenmerken die voor mannen als sociaal wenselijk worden beschouwd zijn bijvoorbeeld agressief, onafhankelijk, niet emotioneel, dominant, houden van wiskunde en wetenschap, actief, competitief, ambitieus etcetera (Ruble, 1983).

Kenmerken die voor vrouwen als sociaal wenselijk worden beschouwd zijn bijvoorbeeld tactvol, aardig, bewust van de gevoelens van anderen, religieus, ordelijk, behoefte aan veiligheid, houden van kunst en literatuur en het makkelijk tonen van tedere gevoelens etcetera (Ruble, 1983).

De verwachting is dat de verschillen tussen persoonskenmerken van mannen en vrouwen en de bestaande gender-rol stereotypen over mannen en vrouwen het behoud en de doorstroom positief en negatief kunnen beïnvloeden. De persoonskenmerken van vrouwelijke militairen kunnen een positieve bijdrage leveren aan het werk van de KL, maar tegelijkertijd ook belemmerend zijn voor het behoud en de doorstroom.

De gender-rol stereotypen over mannen en vrouwen kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat vrouwelijke militairen zich meestal extra moeten inspannen en beter presteren dan mannen om als gelijke te worden gezien. Veel vrouwen geven aan dat het tijd kost om zich te bewijzen, voordat zij geaccepteerd en gerespecteerd worden (Van Amelsfoort & Fennis, 2002). We willen onderzoeken in welke mate persoonskenmerken en bestaande gender-rol stereotypen van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

3.3.2 *Competenties*

Het begrip competenties is onderwerp van discussie in de onderwijs- en personeelswereld. Er bestaan talloze definities voor het begrip competenties, waaronder 'kennis, vaardigheden, attitudes', bekwaamheden, capaciteiten etc (Mulder, 2001).

In dit onderzoek worden competenties opgevat als vaardigheden die kunnen variëren van concrete gedragingen, zoals vergaderen en notuleren, tot abstracte en complexe gedragingen, zoals samenwerken, onderhandelen en leidinggeven (Van Bommel, e.a., 2005a).

Mannen en vrouwen verschillen in de competenties die ze gedurende hun loopbaan en leven ontwikkelen. Ze kunnen competenties ontwikkelen op verschillende competentiegebieden. In een competentieraamwerk dat TNO specifiek voor Defensie heeft ontwikkeld, worden zes competentiegebieden onderscheiden: cognitieve intelligentie, emotionele intelligentie, intuïtie (sensitiviteit), instinct, fysiek en psychomotoriek (Van Bommel e.a., 2005a). Deze competentiegebieden zijn recentelijk getoetst en gevalideerd (Van Bommel, e.a., 2005b) en worden in de bijgevoegde tabel toegelicht.

Mannelijke en vrouwelijke militairen verschillen in de competenties die ze binnen deze zes competentiegebieden ontwikkelen en in de toegevoegde waarde die ze daardoor voor de organisatie hebben. De fysieke competenties die mannelijke militairen kunnen ontwikkelen, zijn voor veel vrouwen bijvoorbeeld niet haalbaar. Een ander voorbeeld zijn de intuïtieve en sensitieve competenties. Vrouwen worden over het algemeen veel meer gestimuleerd om intuïtieve en sensitieve competenties te ontwikkelen dan mannen. Een organisatie kan alleen voordeel halen uit de verschillende competenties van mannen en vrouwen als ze de toegevoegde waarde ervan erkent en waardeert en als de door de organisatie gewenste competenties matchen met de competenties van militairen.

Tabel 1 Competentiegebieden voor het militaire beroep.

Cognitieve intelligentie competenties
Gedragingen, die te maken hebben met het uitvoeren van mentale of intellectuele taken, zoals logisch redeneren, analyseren, abstraheren, enzovoort.
Emotionele intelligentie competenties
Gedragingen, waarbij emoties en reden zodanig geïntegreerd worden dat emoties cognitieve processen kunnen vergemakkelijken en emoties door cognities gereguleerd kunnen worden (Yukl, 2002). Enkele voorbeelden zijn rekening houden met culturele verschillen, overleggen, geruststellen.
Intuitieve of sensitieve competenties
Gedragingen, waarbij situaties en mensen worden aanvoeld zonder te redeneren. Intuïtie gaat over inzicht zonder nadenken of redeneren. Enkele voorbeelden van intuïtieve competenties zijn aanvoelen van sfeer, dreiging, gevaar en angst.
Instinctieve competenties
Gedragingen, waarbij situaties goed worden aanvoeld en op een effectieve manier wordt gehandeld. Competenties, die vallen onder instinct zijn durven en moedig handelen.
Fysieke competenties
Gedragingen, die fysieke inspanning vragen en betrekking hebben op de zintuigen en het lichaam, zoals rennen, lopen met bepakking, marcheren enzovoort. Het gebied fysiek heeft dus veelal betrekking op de lichamelijke gesteldheid van een persoon.
Psychomotorische competenties
Gedragingen, die door herhaalde oefening een bepaalde mate van routine krijgen. Enkele voorbeelden zijn typen, autorijden en paardrijden.

De competenties die Defensie als organisatie belangrijk vindt voor het beroep van militair, zijn opgenomen in een competentiewoordenboek. Het competentiewoordenboek bestaat uit 27 competenties welke in onderstaande tabel zijn weergegeven. Opvallend daarbij is dat de meeste competenties uit het competentiewoordenboek betrekking hebben op de competentiegebieden cognitieve intelligentie en emotionele intelligentie. Er worden nauwelijks instinctieve en geen intuïtieve (sensitieve), fysieke en psychomotorische competenties onderscheiden, terwijl deze competenties voor het militaire beroep juist zo belangrijk zijn (Van Bemmelen, 2006) en tevens meer door vrouwen kunnen worden ingebracht.

Tabel 2 Competenties voor het militaire beroep.

Competenties Competentiewoordenboek Defensie			
1)	Analyseren	14)	Leervermogen
2)	Besluitvaardigheid	15)	Nauwkeurigheid
3)	Communicatie	16)	Netwerken
4)	Conceptualiseren	17)	Omgevingsbewustzijn
5)	Creativiteit	18)	Ontwikkelen medewerkers/coaching
6)	Delegeren	19)	Oordeelsvorming
7)	Durf	20)	Organisatiebewustzijn
8)	Flexibiliteit	21)	Overtuigingskracht
9)	Initiatief	22)	Plannen en organiseren
10)	Integriteit	23)	Resultaatgerichtheid
11)	Interpersoonlijke sensitiviteit	24)	Samenwerken
12)	Klantgerichtheid	25)	Stressbestendigheid
13)	Kostenbewustzijn	26)	Verantwoordelijkheidsbesef
		27)	Visie

Het is onduidelijk in hoeverre deze door de organisatie gewenste competenties matchen met de competenties van vrouwelijke militairen en in hoeverre vrouwelijke militairen denken te kunnen voldoen aan de door de organisatie gewenste competenties. We willen onderzoeken in hoeverre de match of mismatch tussen de competenties van vrouwelijke militairen en de door de organisatie gewenste competenties van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Naast een potentiële mismatch tussen de gewenste competenties van een organisatie en de competenties van vrouwelijke militairen, kunnen vrouwelijke militairen ook geconfronteerd worden met het glazen plafond, de tendens om de voorkeur te geven aan mannen boven vrouwen bij de promotie naar hogere leidinggevende posities (Yukl, 2002). Deze tendens wordt veroorzaakt door impliciete aannames over de eigenschappen en vaardigheden, die nodig zijn voor effectief leiderschap, aannames over verschillen tussen mannen en vrouwen (gender stereotypen) en aannames over passend gedrag voor mannen en vrouwen (rolverwachtingen) (Yukl, 2002). Over het algemeen verwacht men dat effectieve leiders vertrouwen hebben in zichzelf en taakgericht, competitief, objectief, besluitvaardig en assertief zijn, oftewel beschikken over traditioneel mannelijke eigenschappen. Effectief leiderschap vraagt echter ook om interpersoonlijke vaardigheden, zorg voor goede relaties, zorg voor het personeel, eigenschappen en vaardigheden die traditioneel juist meer aan vrouwen worden toegewezen.

Hoewel deze aannames een grote rol spelen, is er weinig tot geen empirisch bewijs voor (Yukl, 2002). In 1990 deden Eagly en Johnson wel een meta-analyse van gender-onderzoek met echte managers. Hieruit bleek dat vrouwen meer dan mannen gebruik maken van participatief leiderschap. In een nadere analyse (Eagly e.a., 1995) bleken mannelijke managers effectiever in posities die taakgerichte gedragingen vereisen en bleken vrouwelijke managers effectiever in posities die om interpersoonlijke gedragingen vragen. Omdat echter de meeste leiderschapsposities zowel taakgerichte als interpersoonlijke gedragingen vereisen, lijkt gender geen goede voorspeller te zijn voor leiderschapseffectiviteit. Hoewel er dus weinig reden is om te geloven dat mannen betere leidinggevers zijn dan vrouwen, verwachten wij dat binnen de KL de impliciete aannames, gender stereotypen en rolverwachtingen wel een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwen. Wij willen dan ook onderzoeken in hoeverre impliciete aannames, gender stereotypen en rolverwachtingen ten aanzien van leiderschap van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar sleutelposities en hogere leidinggevende functies.

3.3.3 *Ambitie*

Een mogelijke reden voor het feit dat vrouwelijke militairen minder goed behouden worden en doorstromen binnen de KL, is ambitie. Mannen en vrouwen hebben verschillende ambities. Mannen zijn over het algemeen gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie, terwijl vrouwen meer gericht zijn op de inhoud van het werk (De Olde & Slinkman, 1999; Reijmers-Hensen, 2003).

Dit heeft mede te maken met het gegeven dat meer vrouwen dan mannen hun loopbaan met de opvoeding van hun kinderen trachten te combineren en een professionele loopbaan zich daar mogelijk beter voor leent dan een leidinggevende functie (De Olde & Slinkman, 1999). Andere argumenten om een professionele loopbaan te verkiezen boven een leidinggevende functie zijn minder vrije tijd, te veel stress, een competitieve sfeer, geringe invloed op de eigen loopbaan en een te veeleisende omgeving. Wij willen dan ook onderzoeken of de ambities van vrouwelijke militairen een negatief effect hebben op het behoud en de doorstroom binnen de KL.

3.3.4 *Privé-situatie*

Een belangrijke reden voor vrouwen om te vertrekken bij Defensie is het krijgen van een vaste partner, de verantwoordelijkheid voor een woning, vriendschappen, het moederschap, de zorg voor kinderen en de zorg voor ouders of andere familieleden. Vrouwen zijn dan van mening dat arbeid en zorg niet of te moeilijk te combineren zijn. Deze mening wordt beïnvloed door het traditionele kostwinnersmodel dat Nederland lange tijd heeft gekend en de daarbij behorende moederschapideologie.

Daarnaast brengt de zorg van vrouwen voor het huishouden en kinderen sociale waardering met zich mee en geeft het doorgaans lagere salaris van vrouwen hen meer mogelijkheden om de omvang van de werkweek aan te passen dan voor hun echtgenoot (Fouarge & Baaijens, 2003).

De mening van vrouwen over combinatiemogelijkheden voor werk en zorg wordt ook beïnvloed door de specifieke kenmerken van het militaire beroep. Dit wordt nog eens versterkt als de partner ook militair is, als de baan van de partner weinig flexibiliteit toelaat, of als de gezins- en familieomstandigheden stressvol en veeleisend zijn. Vooral uitzendingen naar een risicovolle en gevaarlijke omgeving, zoals Uruzgan, waarbij een militair gedurende een periode van 4 tot 6 maanden afwezig is van huis, hebben weerslag op zowel praktisch gebied (wie zorgt er voor de kinderen) als sociaal-emotioneel gebied (gevoel van mogelijk verlies van de moeder). De risico's die gepaard gaan met een uitzending kunnen bij de moeder en het kind gevoelens van angst, verlatenheid, etcetera teweegbrengen. Voor vrouwelijke militairen kan de verantwoordelijkheid voor het gezinsleven uiteindelijk zwaarder wegen dan de verantwoordelijkheid als militair. Wij willen nagaan welke mening vrouwelijke militairen hebben over het combineren van arbeid en zorg en welke invloed dat heeft op het behoud en de doorstroom.

3.4 **Omgevingsfactoren**

De manier waarop de Nederlandse maatschappij is ingericht heeft eveneens consequenties voor het behoud en de doorstroommogelijkheden van Nederlandse vrouwen. Met name de schooltijden en faciliteiten voor kinderopvang (KOV) en de wijze waarop zorgtaken van oudsher verdeeld worden tussen mannen en vrouwen (moederschapideologie) zijn van belang.

3.4.1 *Schooltijden en kinderopvang*

Volgens de stichting Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) zijn de Nederlandse schooltijden, meer dan in andere landen, een obstakel voor vrouwen om voltijds te werken. Eerder zagen we dat werken in voltijd vaak een (impliciete) voorwaarde is om in aanmerking te komen voor hogere functies, en dat de doorstroom van vrouwen moeilijker verloopt naarmate het moeilijker is om in leidinggevende functies werk en zorg te combineren (Kluwer, Boers, Heesink & van der Vliert, 1997). Voltijd werkende moeders worden bovendien geconfronteerd met de taboe die nog steeds rust op hun keuze: een voltijdbaan voor moeders wordt door 40% van de vrouwen en de helft van de mannen gezien als nadelig voor het gezinsleven (DNB, 2005).

Daarnaast is er gebrek aan goedkope kinderopvang en voor- en naschoolse opvang voor schoolgaande kinderen. Hierdoor is het vaak financieel niet voordelig om buitenshuis te gaan werken en kiezen vrouwen ervoor om kinderen zelf op te vangen. Daarnaast is kinderopvang met name lastig te regelen wanneer er in onregelmatige diensten gewerkt wordt. Wij willen nagaan in hoeverre de schooltijden en kinderopvang in Nederland van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

3.4.2 *Moederschapideologie*

Nederland heeft gedurende lange tijd het traditionele kostwinnersmodel gekend, waarin de man werkt (zorgt voor het inkomen) en de vrouw de zorg voor het huishouden op zich neemt. De hierop gebaseerde moederschapideologie leidde er vervolgens toe dat in Nederland de moeder gezien werd als de meest geschikte persoon voor de opvang van kleine kinderen. Daarnaast maakte de economie het lange tijd mogelijk om van één inkomen rond te komen. De moederschapideologie neemt nog steeds een belangrijke plaats in in de Nederlandse maatschappij. 30% van de vrouwen en 50% van de mannen vindt een vrouw geschikter voor het opvoeden van kleine kinderen dan een man (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). Een voltijdbaan voor moeders wordt door 40% van de vrouwen en 50% van de mannen gezien als nadelig voor het gezinsleven (DNB, 2005). We willen nagaan in welke mate de moederschapideologie een rol speelt bij het behoud en de doorstroom van vrouwen binnen de KL.

3.5 **Inzetbaarheid**

De verschillende organisatie-, persoonsgebonden en omgevingsfactoren, die hierboven zijn beschreven, bepalen gezamenlijk de inzetbaarheid van de vrouwelijke militair. Bij een goede inzetbaarheid van de vrouwelijke militair zijn de organisatie-, persoonsgebonden en omgevingsfactoren op elkaar afgestemd en in balans. Inzetbaarheid is een multidimensioneel concept dat betrekking heeft op de motivatie, betrokkenheid, tevredenheid, prestatie en gezondheid. De inzetbaarheid is een belangrijke voorspeller voor behoud en doorstroom.

3.5.1 *Motivatie*

Een toestand, waarin een persoon intrinsiek of extrinsiek gedreven wordt om bepaalde handelingen te verrichten die leiden tot het bereiken van bepaalde gewenste uitkomsten (Rollinson, 1998). Intrinsieke motivatie heeft betrekking op de motivatie vanuit de persoon zelf (zoals interesse in het werk), extrinsieke motivatie wordt verkregen vanuit de omgeving (zoals beloning) (Amabile, Hill, Hennesy en Tighe, 1994).

3.5.2 *Betrokkenheid*

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie.

Betrokkenheid bij de organisatie weerspiegelt de persoonlijke gevoelens van identificatie met en gehechtheid aan de organisatie (Van Vliet e.a., 2004).

Iemand identificeert zich met een organisatie als hij een gevoel van 'horen bij' of 'één zijn met' ervaart en als hij zichzelf beschrijft in termen van het lidmaatschap van deze organisatie (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990).

3.5.3 *Tevredenheid*

De werktevredenheid is een algemene maat voor de werkbeleving. Werktevredenheid definiëren we als de mate waarin een persoon zich wel bevindt in zijn werk of werksituatie (Van Amelsfoort & Fennis, 2002).

3.5.4 *Productiviteit*

Productiviteit uit zich in de mate waarin de werknemer voldoet aan de gestelde eisen van het werk. Concreet is dit de bijdrage van werknemer aan de efficiency en effectiviteit van de organisatie.

3.5.5 *Gezondheid*

Gezondheid is de mate van fysieke en psychische gesteldheid. Fysieke gezondheid uit zich in de mate van lichamelijke klachten die objectief waarneembaar zijn.

Psychische gezondheid is daarentegen moeilijker vast te stellen. Beide type klachten kunnen een gevolg zijn van het werk, bijvoorbeeld door een bedrijfsongeval of door mentale overbelasting. Voorbeelden van psychische klachten zijn burnout, overspanning en depressie.

3.6 **Behoud**

De definitie van behoud van werknemers kunnen we afleiden uit het tegenovergestelde: het verloop van werknemers. Verloop is niet altijd ongunstig: er kan sprake zijn van een gewenste en ongewenste variant. Men spreekt van gewenst verloop wanneer het vertrek van de werknemer gunstig is voor de werkgever. Dit kan zijn bij slecht functioneren maar ook wanneer de nieuwe baan van de betreffende werknemer kansen biedt voor nieuwe samenwerkingsverbanden waar de organisatie profijt van heeft. Ongewenst verloop treedt op wanneer de werkgever de werknemer liever niet zag vertrekken omdat deze nog steeds een relevante toegevoegde waarde heeft voor de organisatie.

Het behoud van werknemers definiëren we daarom voor het huidige onderzoek als het tegengaan van ongewenst verloop. We onderzoeken welke factoren daarop van invloed zijn.

3.7 **Doorstroom**

Doorstroom kan horizontaal zijn (een functie op gelijk niveau met andere inhoud) of verticaal (een functie op een hoger of lager niveau) zijn. In de KL is de doorstroom in de meeste gevallen verticaal, maar beperkt zich veelal tot de eigen categorie, manschappen, onderofficieren of officieren. Een overgang naar de officiersrangen is voor een relatief klein aantal werknemers weggelegd. Deze werknemers krijgen een leidinggevende staffunctie of een leidinggevende functie in de lijn. Voor het huidige onderzoek gaan we na welke factoren de doorstroom naar sleutelposities of hogere leidinggevende posities in de lijn beïnvloeden.

4 Knelpunten en succesfactoren voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen

4.1 Inleiding

Het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt beïnvloed door een groot aantal factoren. In het theoretisch denkkader zijn verschillende organisatie-, persoons- en omgevingsfactoren opgenomen die mogelijk het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen beïnvloeden. Door middel van interviews hebben we achterhaald welke factoren volgens vrouwelijke militairen, mannelijke commandanten en diverse sleutelfunctionarissen daadwerkelijk een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. De interviews hebben een groot aantal knelpunten en succesfactoren opgeleverd en hebben daarnaast geleid tot potentiële maatregelen om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren.

In dit hoofdstuk doen we verslag van de knelpunten en succesfactoren voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Paragrafen 4.2 en 4.3 gaan over het behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen in het algemeen. De daarop volgende paragrafen hebben betrekking op de rol van organisatiefactoren (arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsperspectief, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden) en de rol van persoonsgebonden factoren (willen en kunnen). We beginnen elke paragraaf met een beknopte samenvatting van de belangrijkste uitkomsten.

4.2 Algemeen behoud

Samenvatting

- Over het algemeen vinden vrouwen volgens de geïnterviewden hun werk bij de KL leuk.
- Het genderbeleid van Defensie draagt bij aan het behoud, maar speciale 'vrouwenmaatregelen' werken stigmatiserend en hebben daarmee ook negatieve invloed op behoud.
- Het faciliteren van de combinatie werk en zorg is essentieel voor behoud van vrouwelijke militairen, en dan vooral de randvoorwaarden om het beleid daadwerkelijk succesvol te maken.
- 'Up-or-out' is volgens de geïnterviewden in tegenspraak met de wens om vrouwelijke militairen te behouden.

Volgens de meeste geïnterviewden zijn vrouwelijke militairen niet meer of minder tevreden over het werken bij Defensie dan mannelijke militairen en willen ze net zo graag blijven werken voor Defensie.

Geïnterviewde commandanten zijn over het algemeen van mening dat specifieke maatregelen voor vrouwelijke militairen nodig zijn om hen te behouden bij Defensie. Als de organisatie een aantrekkelijke werkgever wil zijn voor vrouwen, dan betekent dit dat zij een genderbeleid moet hanteren met expliciete dan wel impliciete maatregelen. De meeste geïnterviewde vrouwelijke militairen zijn echter van mening dat er ten aanzien van het behoud juist *geen* specifieke maatregelen voor vrouwen genomen moeten worden. Alle beleidsmaatregelen bij Defensie moeten volgens deze groep voor

zowel vrouwelijke als mannelijke militairen toegankelijk zijn. Vrouwelijke militairen geven aan dat maatregelen die specifiek voor vrouwen gelden, averechts kunnen werken en het behoud van vrouwen niet ten goede komen. Door deze maatregelen worden vrouwelijke militairen als aparte groep en minderheid behandeld en voorgetrokken, waardoor de acceptatie van vrouwen binnen Defensie afneemt en vrouwen zich nog veel meer moeten bewijzen. Positieve discriminatie wordt door vrouwelijke militairen dus over het algemeen niet gewaardeerd. Vrouwelijke militairen willen gewaardeerd en geselecteerd worden op basis van hun competenties, niet op basis van het vrouw zijn.

Het behoud van vrouwen wordt volgens de meeste geïnterviewden beïnvloed door een combinatie van factoren, niet één factor in het bijzonder. Voor de vrouwen met een gezin lijkt de afstemming tussen werk en privé wel doorslaggevend te zijn. Maatregelen die Defensie nu hanteert voor het combineren van werk en privé worden over het algemeen positief gewaardeerd. Op dit moment zijn de benodigde *randvoorwaarden* om het beleid in de praktijk ook daadwerkelijk te laten slagen, nog onvoldoende aanwezig. Daarop komen we later in dit hoofdstuk nog terug. De organisatie zou ook meer *maatwerk* moeten bieden om vrouwelijke én mannelijke militairen beter te behouden. De geïnterviewden geven voorts aan dat het flexibele personeelssysteem, 'up-or-out', strijdig is met de wens om vrouwelijke (en mannelijke) militairen te behouden. Het flexibele personeelssysteem is niet gericht op behoud, maar vooral op doorstroom of uitstroom. Tot slot werken volgens de geïnterviewden de vele reorganisaties en inkrimpingen ook niet bevorderend voor het behoud van vrouwelijke militairen.

4.3

Algemeen doorstroom

Samenvatting

- Doorstroom naar leidinggevende posities is volgens de geïnterviewden niet moeilijker voor vrouwen dan voor mannen.
- Net als bij behoud hebben speciale gendermaatregelen - naast positieve - ook negatieve stereotyperende effecten.
- Maatwerk en flexibiliteit in doorstroommogelijkheden kunnen bijdragen aan een hoger aantal vrouwelijke leidinggevendenden.

Volgens de meeste geïnterviewden hebben vrouwelijke militairen net zoveel mogelijkheden om door te stromen naar hogere leidinggevende posities als mannelijke militairen. Enkele geïnterviewden geven echter wel aan dat de doorstroom binnen gevechtseenheden voor vrouwelijke militairen moeilijker is en dat vrouwen daar minder geaccepteerd worden. Dit heeft niet alleen te maken met opvattingen van werknemers: sommigen geïnterviewden geven aan dat er vanuit de organisatie ook aangestuurd wordt op lichtere functies voor vrouwen binnen de gevechtseenheden. Over deze en andere factoren die de doorstroom van vrouwelijke militairen beïnvloeden, schrijven we meer in de paragrafen 4.4 en verder.

De meeste geïnterviewden zijn van mening dat er voor de doorstroom van vrouwelijke militairen geen specifieke maatregelen genomen moeten worden. Net als bij behoud moeten volgens de meeste geïnterviewden maatregelen zowel voor vrouwelijke als mannelijke militairen toegankelijk zijn om averechtse werking te voorkomen. Sommigen geven wel aan dat vrouwen bij gelijke geschiktheid boven mannen verkozen moeten worden om het gewenste aantal vrouwen op hogere posities te bereiken.

Uit de gesprekken blijkt dat de doorstroom voor een groot gedeelte bepaald wordt door persoonsgebonden factoren (kunnen en willen), zoals de keuze voor gezin of carrière. De moeilijke combinatie van werk en privé binnen Defensie lijkt de doorstroom van vrouwelijke militairen te belemmeren. Vrouwelijke militairen met kinderen kiezen soms voor functies buiten de lijn, die relatief rustig zijn en regelmatigere werktijden hebben. De leidinggevende posities die nodig zijn voor de doorstroom naar hogere functies kenmerken zich door fulltime gewenste aanwezigheid en veel sociale verantwoordelijkheden. Deze zaken zijn moeilijk te combineren met zorgtaken. Betere combinatiemogelijkheden voor werk en privé zullen daarom ook ten goede komen aan de doorstroom van vrouwelijke militairen. Net als bij behoud is volgens de geïnterviewden ook hier meer *maatwerk* in regelingen van groot belang.

4.4 Organisatiefactoren

4.4.1 Arbeidsverhoudingen

Uit de interviews blijkt dat de arbeidsverhoudingen (cultuur, samenwerking, stijl van leidinggeven en cetera) relatief veel invloed hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. De verschillende aspecten van de arbeidsverhoudingen en hun invloed op behoud en doorstroom lichten we hieronder nader toe.

Cultuur

Samenvatting

- De organisatiecultuur verschilt per eenheid en lijkt geen invloed te hebben op de vrouwen die het werk binnen de KL leuk vinden, maar kan wel een doorslaggevende factor zijn wanneer een vrouwelijke militair – door andere redenen – overweegt om te vertrekken.
- Vrouwen waarderen de cultuur binnen de KL verschillend, van zeer positief tot negatief.
- De geïnterviewden geven aan dat de cultuur in eenheden waar het aantal vrouwelijke medewerkers toeneemt, minder masculien wordt.
- Commandanten hebben een belangrijke voorbeeldfunctie voor medewerkers om gewenste (vrouwvriendelijke) omgangsvormen te hanteren.

De gesprekken hebben duidelijk gemaakt dat de organisatiecultuur sterk verschilt per wapen of dienstvak, zelfs per eenheid en per kader. Er zijn bepaalde eenheden waar de cultuur volgens geïnterviewden masculien en machoachtig is, zoals bijvoorbeeld de eenheden binnen de luchtmobiele brigade of het korps commandotroepen. Er zijn echter ook eenheden waar de cultuur minder masculien is, zoals bijvoorbeeld de eenheden binnen de logistiek en geneeskundige dienst, waar relatief veel vrouwen werkzaam zijn. Door deze verschillen in cultuur, komen uit de interviews ook verschillende meningen naar voren over de invloed van de cultuur op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

De invloed van cultuur op behoud en doorstroom verschilt daarnaast per vrouwelijke medewerker. De meeste vrouwelijke militairen geven aan dat de cultuur geen beslissende factor is voor behoud en doorstroom. Sommige vrouwen vinden de masculiene cultuur binnen de KL juist een pré om bij de organisatie te blijven werken. Zij waarderen de directheid en openheid die ze met deze cultuur vinden samenhangen. Deze vrouwen willen liever niet dat er teveel vrouwen bij Defensie komen werken.

Andere vrouwelijke militairen geven aan zo nu en dan genoeg te hebben van de harde omgangsvormen (masculien gedrag en taalgebruik). Machogedrag en grof taalgebruik passen volgens veel vrouwelijke militairen niet bij de militaire uitstraling.

De meeste vrouwelijke militairen zijn echter gewend aan de masculiene cultuur en hebben geleerd hebben om daarmee om te gaan. Het is daarbij belangrijk om stevig in de schoenen te staan en een sterke persoonlijkheid te hebben. Gedragingen als 'voor jezelf opkomen', 'zelf het initiatief nemen' en 'de confrontatie aangaan als het nodig is', maken het makkelijker om je te handhaven binnen de organisatie.

De meeste geïnterviewden geven aan dat de cultuur langzaam lijkt te veranderen en vrouwvriendelijker lijkt te worden. De aanwezigheid van vrouwen maken de omgangsvormen van mannelijke militairen netter en fatsoenlijker, en doen het machogedrag afnemen. Mannen lijken zich aan te passen wanneer er vrouwen in de omgeving zijn. Een groter aantal vrouwen binnen Defensie en een goede verspreiding over de eenheden zal de cultuur daarom minder masculien maken. Veel geïnterviewden geven aan dat streefpercentages niet wenselijk zijn; een zorgvuldige begeleiding en spreiding van vrouwen over eenheden waardoor een breed draagvlak wordt gecreëerd wel.

Omdat de cultuur binnen de Landmacht van oudsher zeer gericht is op de groep en uniformiteit en vooralsnog minder op het individu en diversiteit, is het moeilijk om de cultuur te veranderen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de commandant. Zijn/haar houding heeft cruciale invloed op de werknemers. Positief communiceren over vrouwen, stereotype denkbelden over vrouwen verbreken en vrouwonvriendelijke gebruiken bespreekbaar maken zijn drie voorbeelden van voorbeeldgedrag voor de commandant.

Samenwerking en ongewenst gedrag

Samenvatting

- Ongewenst gedrag komt wel voor maar lijkt geen grote invloed te hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwen.
- Veel geïnterviewden vinden mixed gender teams en vrouwelijke competenties waardevol voor de samenwerking en het functioneren van de KL.
- Voorlichting over de (negatieve) effecten van samenwerking tussen mannen en vrouwen is belangrijk om ongewenst gedrag tegen te gaan.
- Leidinggevers hebben volgens geïnterviewden een belangrijke rol bij het handhaven van gezonde arbeidsverhoudingen.

In het verlengde van de organisatiecultuur lijken ook de samenwerking en omgang tussen mannen en vrouwen in zogenaamde mixed gender teams invloed te hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Een mix tussen mannen en vrouwen is volgens de meeste geïnterviewden beter en gezonder voor een eenheid, ook tijdens uitzendingen. Men is het erover eens dat vrouwelijke militairen vrouwelijke competenties inbrengen die een toegevoegde waarde hebben voor de sfeer en de prestatie van een eenheid. Sommige eenheden moeten echter overtuigd raken van de voordelen van mixed gender teams.

Ondanks de toegevoegde waarde van de samenwerking tussen mannen en vrouwen, merken enkele geïnterviewden op dat deze samenwerking ook een andere kant heeft. Zo komen bijvoorbeeld intieme relaties op kazernes veel voor. Het is volgens de geïnterviewden echter belangrijk om hier open en transparant over te communiceren en

niet te doen alsof het niet bestaat. Naast relaties leidt de nauwe samenwerking tussen mannen en vrouwen volgens sommigen ook tot 'sociale ellende' zoals ongewenst gedrag, relationele conflicten en seksuele machtsrelaties. Veel geïnterviewden vinden het daarom belangrijk om aandacht te blijven besteden aan (het voorkomen van) ongewenst gedrag.

Defensie zou volgens sommige geïnterviewden tijdens kader- en vormingsdagen meer aandacht moeten besteden aan de samenwerking tussen mannen en vrouwen en wat dit in de praktijk betekent. Vrouwen kunnen dan ook beter voorbereid worden op de aandacht die ze zullen krijgen van hun mannelijke collega's en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Vrouwelijke instructeurs kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

Vrouwelijke militairen moeten leren om hun grenzen duidelijk aan te geven, maar ook leren te relativiseren. Overigens blijkt uit de gesprekken dat mannen niet altijd de initiator zijn van ongewenst gedrag, maar dat het soms door vrouwen wordt uitgelokt.

Door hun minderheidspositie kunnen vrouwen macht hebben, zo blijkt uit sommige gesprekken. Voorlichting over de cultuur, de samenwerking met mannelijke militairen maar ook over machtsmisbruik vanuit een minderheidspositie, is daarom belangrijk.

Overigens blijkt over het algemeen uit de interviews dat ongewenst gedrag wel voorkomt, maar niet in zodanige mate dat het van grote invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Leidinggevend en commandanten hebben een belangrijke rol in het verminderen van ongewenst gedrag teneinde gezonde arbeidsverhoudingen te handhaven.

Leidinggevend moeten volgens de geïnterviewden de samenwerking tussen mannen en vrouwen zuiver houden en de positieve kanten van samenwerking in mixed gender teams benadrukken, bijvoorbeeld door gelijke inzet in plaats van gelijke fysieke kracht te waarderen.

Concrete acties die kaderleden kunnen ondernemen met betrekking tot ongewenst gedrag zijn volgens de geïnterviewden:

- verhaal doen over ongewenst gedrag;
- gedragsregels kenbaar maken en bespreken;
- kadertrainingen en –dagen benutten voor voorlichting;
- consequenties van ongewenst gedrag bespreken.

Leidinggevend/commandanten moeten in hun communicatie over ongewenst gedrag in de samenwerking tussen mannen en vrouwen duidelijk en consequent hun afkeuring laten zien. Daarnaast moeten zij het organisatiebeleid goed en helder uitdragen.

De geïnterviewden geven aan dat leidinggevend vrouwonvriendelijke opmerkingen en gedragingen 'de kop in moeten drukken' en positieve aspecten in de samenwerking tussen mannen en vrouwen juist moeten accentueren. Veel geïnterviewden vinden het nuttig als leidinggevend, commandanten en kaderleden actief getraind worden in het voorkómen van, signaleren van en omgaan met ongewenst gedrag.

Rolmodellen

Samenvatting

- Rolmodellen maken vrouwelijke militairen bewuster van doorgroei-mogelijkheden en vergroten daarmee het loopbaanperspectief.
- Geïnterviewden vinden dat er meer diversiteit in vrouwelijke rolmodellen mag komen.
- Sleutelfunctionarissen pakken hun voorbeeldrol verschillend op: de een vindt het belangrijk om de doorstroom van vrouwen te stimuleren, de ander ziet het belang daarvan niet in.

Uit de interviews blijkt dat er wel enkele vrouwelijke rolmodellen zijn (vrouwelijke leidinggevendenden die andere vrouwen kunnen inspireren), maar dat geïnterviewden dit aantal onvoldoende vinden en bovendien niet goed verspreid over de eenheden. Rolmodellen hebben volgens geïnterviewden invloed op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen omdat het de loopbaanperspectieven vergroot. Zij geven aan dat elke eenheid en elke opleiding vrouwelijke militairen in dienst zouden moeten hebben.

Voorts geven de geïnterviewden aan dat er meer diversiteit in vrouwelijke rolmodellen mag zijn. Op dit moment stromen vrouwen vooral door naar hogere posities wanneer zij hun privé-leven ondergeschikt maken aan hun carrière. Het is belangrijk om succesvolle vrouwen zowel in onderbouw als bovenbouw, met en zonder gezin cruciale functies (bijvoorbeeld compagnies sergeant-majoor (CSM) of sergeant-majoor opleidingen(SMO)) te laten bezetten. Op die manier spreken rolmodellen verschillende 'typen' vrouwen aan. Rolmodellen kunnen bewust gekozen worden door een commandant, maar ook impliciet gekozen worden teneinde stigmatisering te voorkomen, bijvoorbeeld een vrouwelijke adjudant die nieuwe mensen plaatst binnen een eenheid.

Daarnaast hebben bepaalde sleutelfunctionarissen (onder andere leidinggevendenden) bij Defensie een voorbeeldfunctie en zijn op die manier ook een rolmodel. In het algemeen ervaren de geïnterviewde vrouwelijke militairen dat sleutelfunctionarissen op het gebied van gender de doorstroom van vrouwen stimuleren. Er zijn echter wel grote verschillen tussen sleutelfunctionarissen: sommigen erkennen het belang en doen er ook iets mee, anderen zien het belang, maar zijn huiverig om er iets mee te doen. Anderen zien het belang er niet van in.

4.4.2 Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden spelen, voornamelijk als gevolg van het combineren van werk en privé, een belangrijke rol bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. De meeste geïnterviewden geven aan dat er goede arbeidsvoorwaarden zijn, maar dat het in de praktijk niet makkelijk is om er gebruik van te maken. Arbeidsvoorwaarden zoals deeltijd werken, ouderschapsverlof, zorgverlof, enzovoort vergemakkelijken het combineren van werk en privé, maar zijn met name in operationele functies tegenstrijdig met het type werk. Het gebruik van arbeids-voorwaarden leidt er namelijk in veel gevallen toe dat militairen niet op oefening of op uitzending kunnen. Operationele eenheden hebben daarnaast een dusdanig hoge uitzendddruk dat iedereen continu onder een hoge werkdruk moet presteren.

Het is daardoor bijna 'not done' voor zowel mannelijke als vrouwelijke militairen, kaderleden in het bijzonder, om een eenheid 'in de steek' te laten en gebruik te maken van arbeidsvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld ouderschapsverlof.

Als vrouwelijke of mannelijke militairen wel besluiten om gebruik te maken van de arbeidsvoorwaarden deeltijdwerk of zorgverlof, betekent dit in de praktijk meestal dat

het werk door andere militairen binnen de eenheid opgevangen moet worden. Door de toch al hoge werkdruk levert dit irritatie en scheve gezichten op. De arbeidsvoorwaarden zijn er wel, maar de cultuur is niet zodanig dat militairen er ook echt gebruik van kunnen en zullen maken. Het ontbreken van acceptatie van deeltijd werk wordt op haar beurt weer grotendeels veroorzaakt door het uitblijven van formatieophoging. Met andere woorden: deeltijdfuncties worden op dit moment onvoldoende aangevuld met extra arbeidskracht. Als de organisatie daadwerkelijk belang hecht aan combinatiemogelijkheden van werk en privé, moet daar ook tijd en geld voor vrijgemaakt worden vinden veel van de geïnterviewden.

Commandanten en andere sleutelfunctionarissen binnen eenheden zijn bovendien niet altijd bekend met de regelgeving rondom arbeidsvoorwaarden zo blijkt uit de interviews. En wanneer zij daarvan wel op de hoogte zijn, verzuimen zij soms om de rechten en mogelijkheden van werknemers goed door te communiceren. De geïnterviewde militairen (met name manschappen) geven aan dat zij 'dom gehouden' worden op dit gebied. Dat komt de werktevredenheid niet ten goede.

Sleutelfunctionarissen moeten niet alleen op de hoogte zijn van de regelgeving, maar ook militairen van deze informatie voorzien, hen helpen en begeleiden.

De geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat de regelgeving duidelijker en centraler vastgelegd wordt. Hierdoor worden regels minder afhankelijk van de commandant. Enkele geïnterviewde commandanten geven daarnaast aan dat het belangrijk is om als commandant te handelen conform het organisatiebeleid, ook al druist dat soms in tegen de persoonlijke mening.

Hieronder lichten we de opmerkingen uit de interviews over enkele arbeidsvoorwaarden nader toe, alsmede de oplossingen die de geïnterviewden hebben aangedragen om arbeidsvoorwaarden beter aan te laten sluiten bij de wensen van werknemers.

Deeltijd werken

Samenvatting

- Tekort aan mogelijkheden voor deeltijdwerk speelt een belangrijke rol bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.
- Leidinggeven in deeltijd is volgens de meeste geïnterviewden niet mogelijk. De keuze voor deeltijdwerk is volgens hen tevens een keuze om geen (verticale) carrière te maken.
- Een groter aantal niet-operationele functies zouden militairen de gelegenheid geven om in bepaalde periodes 'in de luwte' te werken.
- Zowel de organisatie als de medewerkers zelf moeten zich flexibel opstellen om deeltijdwerk mogelijk te maken.
- Defensie probeert deeltijdwerk wel mogelijk te maken (op papier), maar heeft de randvoorwaarden voor deeltijdwerk nog onvoldoende vormgegeven (voor de uitvoering).
- De geïnterviewden suggereren een 'flexpool' of militair uitzendbureau om deeltijdwerk te faciliteren.

Uit de gesprekken blijkt dat de mogelijkheden voor deeltijdwerk van grote invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Veel vrouwelijke (maar ook mannelijke) militairen hebben in verband met gezinsvorming behoefte aan deeltijd werken. Momenteel zijn er echter weinig functies die in deeltijd vervuld kunnen worden. Er zouden dan ook meer mogelijkheden voor deeltijdwerk gecreëerd moeten

worden, zodat ook militairen, die deeltijd werken, een loopbaan kunnen opbouwen en kunnen doorgroeien en ontwikkelen.

De organisatie inventariseert momenteel welke functies wel en niet geschikt zijn voor deeltijd werk. De meeste geïnterviewden geven aan dat deeltijd werken en het combineren van werk en privé in de meeste operationele functies niet mogelijk is, omdat operationele functies gekenmerkt worden door uitzendingen en oefeningen. Functies waarin deeltijd werken wel mogelijk lijkt, zijn staffuncties, functies binnen het CDC, OTC, Persco, DMO, etcetera. Volgens de geïnterviewden zouden bepaalde burgerfuncties daarnaast ook voor militairen toegankelijk moeten zijn. Deze functies hoeven de loopbaan niet negatief te beïnvloeden aangezien het ervaring binnen een ander defensieonderdeel oplevert.

Veel geïnterviewden vinden dat leidinggeven en deeltijd werken niet samengaan, omdat de sociale aspecten van leidinggeven vragen om fysieke aanwezigheid van de leidinggevende. Militairen die geselecteerd worden voor hogere leidinggevende functies krijgen te maken met een dwingend loopbaanpad, waarbij de werkdruk hoog is en men min of meer 'geleefd wordt' door de organisatie. Dit heeft te maken met de cultuur die zeer gericht is op het groeps- en organisatiebelang en minder op het belang van het individu.

Momenteel heeft de keuze voor een deeltijdbaai dus invloed op de loopbaanmogelijkheden. Niet alle militairen vinden dit echter bezwaarlijk omdat niet alle militairen hoge leidinggevende functies ambiëren. De geïnterviewden geven aan dat er meer niet-operationele functies moeten komen voor vrouwelijke (maar ook mannelijke) militairen. Hierdoor kunnen militairen bij gezinsvorming (of om andere redenen) een tijd relatief rustige functies met regelmatige werktijden (in deeltijd) vervullen. Ook zou het makkelijker moeten zijn om Defensie tijdelijk te verlaten en op een later moment weer herin te treden. Op dit moment maken sommige vrouwen al gebruik van de mogelijkheid die hiervoor bestaat.

Het is belangrijk om als militair zelf ook flexibel te zijn in het deeltijd werken. 'De liefde dient van twee kanten te komen'. Militairen die kiezen voor een deeltijdfunctie moeten volgens geïnterviewden een flexibele instelling houden en bewuste keuzes maken voor hun loopbaan.

Deeltijdwerk kan op dit moment diverse vormen aannemen, van een vermindering van het aantal arbeidsuren in een bepaalde functie tot duobanen. Duobanen zijn volgens geïnterviewden in de praktijk voordelig voor commandanten omdat de functiebezetting dan hoger is dan bij fulltime functies. Op dit moment hebben veel commandanten echter geen mogelijkheden om twee militairen op een functie te zetten en de formatie iets op te hogen. Formatieophoging zou een stap in de goede richting zijn, maar tevens een beleidsmaatregel die op centraal niveau ligt en daarmee moeilijk te beïnvloeden. Het oprichten van een Defensiebreed deeltijdbureau, waar militairen die deeltijd willen werken aan elkaar gematched kunnen worden, kan het opvullen van duobanen vergemakkelijken. Op dit moment ontbreekt deze centrale coördinatie nog, waardoor deeltijders elkaar zelf moeten zoeken via personeelsbladen of netwerken.

Compensatie voor de uren die vrijvallen wanneer werknemers kiezen voor deeltijdwerk, kan de culturele acceptatie voor deze keuze verhogen. Geïnterviewden geven aan dat commandanten dan mogelijk meer open gaan staan voor deeltijdwerk. De organisatie kan volgens de geïnterviewden ook ondersteunen door te werken met een 'flexpool' of een 'militair uitzendbureau', waar een commandant tijdelijke (militaire) krachten kan werven. In die flexpool kunnen dan juist militairen zitten die om allerlei redenen graag deeltijd willen werken en een tijdelijke functie zoeken om een periode te overbruggen.

Kinderopvang

Samenvatting

- Sommige geïnterviewden vinden dat kinderopvang op alle kazernes moet komen, andere geïnterviewden geven aan dat het niet praktisch is.
- Kinderopvangmogelijkheden moeten aangepast worden naar de onregelmatige werktijden en werksituatie van militairen.

De meningen over de bijdrage van kinderopvang (KOV) op de kazernes aan het behoud van vrouwen, zijn verdeeld onder de geïnterviewden. Sommigen geven aan dat het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen naar hogere leidinggevende posities bevorderd kan worden door kinderopvang op kazernes te realiseren.

Andere geïnterviewden geven aan dat kinderopvang bij de woonplaats praktischer is, omdat beide ouders de opvang dan gemakkelijk kunnen bereiken.

Voorstanders van kinderopvang op de kazernes vinden dat deze faciliteit ook op alle kazernes beschikbaar zou moeten zijn. Ook bij de luchtmobiele brigade, waar voornamelijk mannelijke militairen werkzaam zijn. Zowel mannelijke als vrouwelijke militairen zouden gebruik moeten kunnen maken van KOV's op kazernes, zo ook partners van militairen als de militair in kwestie op oefening of op uitzending is.

De kinderopvang zou daarnaast afgestemd moeten zijn op de onregelmatige werktijden van militairen: dus niet alleen tussen 08.00 en 17.00, maar met ruimere openingstijden.

Op dit moment is er een pilot kinderopvang op de kazerne in Oirschot. Het aantal militairen dat gebruik maakt van de kinderopvang is tot nog toe beperkt. Militairen die gebruik maken van de kinderopvang zijn er blij mee. Uit de gesprekken blijkt dat de kinderopvang op kazernes het waarschijnlijk vooral moet hebben van de toekomstige ouders. De indruk ontstaat dat kinderopvang niet een zeer belangrijke factor is voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

Kinderopvang is belangrijk, maar het combineren van werk en privé blijft een probleem als kinderen naar de kleuterschool of basisschool gaan. Een mogelijke oplossing is het aanbieden van scholing (kleuterschool en basisschool) op de kazernes. Slechts enkele geïnterviewden zien hier mogelijkheden voor. De organisatie zou daarnaast het combineren van werk en privé tijdens oefeningen en uitzendingen kunnen vergemakkelijken door bepaalde zorgtaken over te nemen, bijvoorbeeld door kinderen tijdelijk te laten verblijven in een internaat, te vergelijken met een schippersinternaat voor kinderen van ouders die in de scheepvaart werken.

Naast het bieden van kinderopvang kan Defensie het combineren van werk en privé ook vergemakkelijken door niet alleen vergoedingen te bieden voor reguliere kinderopvang in de woonplaats, maar ook voor kinderopvang door gastoudergezinnen, familie, vrienden, kennissen etcetera.

Gezinsbeleid en uitzendbeleid

Samenvatting

- Uitzendbescherming is een belangrijke maatregel voor het behoud van vrouwen, maar zou volgens de geïnterviewden ook voor mannen moeten gelden.
- De 24-uurs beschikbaarheidcultuur bemoeilijkt het combineren van werk en privé: maatwerk is gewenst.
- Geïnterviewden geven aan dat het aanwijsbeleid voor uitzendingen beter en eerlijker zou moeten zijn.

Het gezinsbeleid en het uitzendbeleid spelen een rol bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Vrouwelijke militairen met kinderen tussen de 0-4 jaar hebben uitzendbescherming. De meeste vrouwelijke militairen vinden de uitzendbescherming een goede maatregel, maar vinden dat deze maatregel ook toegankelijk zou moeten zijn voor mannelijke militairen met jonge kinderen. Ze geven echter ook aan dat het dan waarschijnlijk moeilijk wordt om een uitzendbare krijgsmacht te handhaven. Het is echter ook de vraag in hoeverre de mannelijke militairen in verband met hun carrière daadwerkelijk gebruik willen maken van deze maatregel. Mannelijke militairen hebben daarnaast volgens geïnterviewden misschien meer behoefte aan een uitzendbescherming als kinderen ouder zijn, bijvoorbeeld tussen 6-10 jaar.

Geïnterviewden geven verder aan dat militairen met (maar ook zonder) een gezin niet een week van tevoren moeten horen dat ze op uitzending gaan. Militairen behoren de ruimte te krijgen om voor het thuisfront zaken te regelen. Defensie moet volgens de geïnterviewden meer rekening houden met het feit dat de maatschappij gekenmerkt wordt door éénoudergezinnen, gezinnen waarbij de vrouw ook een baan heeft. De huidige 24-uurs beschikbaarheidcultuur maakt het combineren van werk en privé zeer moeilijk. Defensie zou dan ook meer rekening moeten houden met het combineren van werk en privé, oftewel meer maatwerk moeten bieden ten aanzien van het gezins- en uitzendbeleid. Dit kan tot in het extreme door het Amerikaanse model over te nemen, waar militairen met hun gezin op de kazernes wonen en werken.

Uit de interviews blijkt verder dat het aanwijsbeleid voor uitzendingen beter en eerlijker zou kunnen plaatsvinden. Enkele geïnterviewden geven aan dat er een actief aanwijsbeleid voor uitzendingen zou moeten zijn op basis van een database, waarin per wapen en/of dienstvak is aangegeven wie op uitzending is geweest. In die database zouden tevens de volgende gegevens zichtbaar moeten zijn: type uitzendingen, duur van de uitzendingen, periode tussen uitzendingen, het aantal kinderen, de leeftijd van de kinderen, loopbaanafspraken, persoonlijke situatie (fysiek en mentaal) etcetera.

Naast een actief aanwijsbeleid voor uitzendingen zijn er ten aanzien van uitzendingen verschillende andere maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke (maar ook mannelijke) militairen kan bevorderen. Enkele voorbeelden zijn:

- Het aanpassen van de duur van uitzendingen indien de functie tijdens uitzending dit toelaat.
- Het vergroten van de tijd tussen uitzendingen.
- Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen. Ze hebben bijvoorbeeld gedurende de loopbaan recht op 10 jaar uitzendbescherming. Deze 10 jaar zouden dan verspreid over de gehele loopbaan opgenomen kunnen worden om verschillende redenen: studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera.

- Binnen Defensie hebben veel vrouwelijke militairen een militaire levenspartner. In dat geval zouden partners niet na elkaar uitgezonden moeten worden, maar indien mogelijk gelijktijdig (als er geen kinderen zijn) of met een behoorlijke tussenperiode (als er wel kinderen zijn).
- Bepaalde uitzendingen zijn veilig genoeg om het gezin zo nu en dan over te laten komen. Dit is nu bijvoorbeeld het geval in Bosnië. Defensie zou bijvoorbeeld ook kunnen aanbieden om het gezin gedurende een jaar in Bosnië te laten wonen en werken.

Salaris en andere beloningen

Het salaris of andere beloningen lijken niet sterk van invloed te zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. De meeste geïnterviewde vrouwelijke militairen geven aan tevreden te zijn met het salaris. Enkele geïnterviewden merken echter op dat het salaris van onderofficieren te weinig verschilt van het salaris van een korporaal om doorgroei financieel aantrekkelijk te maken. Het salaris is voor manschappen dan ook geen motivatie om de KMS te gaan doen en sergeant te worden.

4.4.3 Arbeidsperspectief

Uit de interviews bleek dat het arbeidsperspectief van grote invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Er zijn verschillende aspecten die het arbeidsperspectief beïnvloeden. Deze aspecten worden hieronder toegelicht.

Flexibele Personeelssysteem (FPS, up-or-out)

Samenvatting

- 'Up-or-out' vermindert het toekomstperspectief en de werkzekerheid, waardoor sommige vrouwelijke militairen vroegtijdig de organisatie willen verlaten.
- Met vroegtijdige duidelijkheid voor excellerende medewerkers kan Defensie vrouwelijke militairen beter behouden (maatwerk).

Het nieuwe flexibele personeelssysteem, waarin 'up-or-out' een belangrijke rol speelt, lijkt invloed te hebben op het toekomstperspectief van werknemers en hun afwegingen om wel of niet bij Defensie te blijven werken. Vrouwelijke (maar vermoedelijk ook mannelijke) militairen ervaren als gevolg van dit nieuwe personeelssysteem minder werkzekerheid, aangezien ze pas rond hun 35^{ste} levensjaar zekerheid krijgen over hun toekomst bij Defensie. De geïnterviewden geven aan dat militairen in verband met gezinsvorming en andere verantwoordelijkheden echter in een veel eerder stadium van hun loopbaan werkzekerheid willen hebben. Het flexibele personeelssysteem kan dan ook een doorslaggevende factor zijn om de organisatie te verlaten. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat militairen binnen Defensie werkervaring opdoen die niet in alle opzichten relevant is voor de civiele arbeidsmarkt.

Geïnterviewden geven daarnaast aan dat het flexibele personeelssysteem conflicteert met de behoefte om vrouwelijke medewerkers te behouden. Vrouwelijke (maar ook mannelijke) militairen die graag door willen stromen naar hogere posities, zijn nu geneigd om de organisatie vroegtijdig te verlaten vanwege het gebrek aan toekomstperspectief. Geïnterviewden geven dan ook aan dat het belangrijk is om een uitzondering te maken voor excellerende vrouwelijke (en mannelijke) militairen (manschappen, onderofficieren en officieren) die de organisatie graag wil behouden.

Functieroulatie en het toewijzings- en plaatsingsproces

Samenvatting

- Functietoewijzing en plaatsing bevordert het verloop van vrouwen als dit een verstoring in de balans tussen werk en privé betekent.
- De arbeidsplaatsenbank draagt bij aan de zoekmogelijkheden voor vrouwen, maar heeft een sterke verbeteringslag qua gebruiksgemak en volledigheid.
- Commandanten willen meer invloed in functietoewijzing, mede om het behoud en de doorstroom van vrouwen te bevorderen.
- Geïnterviewden vinden dat functietoewijzing en plaatsing meer individugericht moet worden (maatwerk).
- Er is behoefte aan regionale plaatsingen en decentrale plaatsingsbevoegdheden.

Militairen wisselen om de 2 tot 3 jaar van functie. De meeste vrouwelijke militairen zien functieroulatie als positief, omdat het werk daardoor uitdagend en afwisselend blijft. Als functieroulatie ook een andere regio en standplaats inhoudt, wordt het voor vrouwen met een gezin echter minder aantrekkelijk en levert het problemen op bij het combineren van werk en privé.

Uit de interviews blijkt dat het functietoewijzings- en plaatsingsproces een grote rol speelt bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Afhankelijk van de levensfase zijn vrouwelijke militairen positiever of negatiever over het functietoewijzings- en plaatsingsproces. Met name de vrouwen met een gezin en een wens om deeltijd te werken zijn negatief gestemd over de consequenties van het plaatsingsbeleid voor de afstemming tussen werk en privé. Met het huidige systeem hebben militairen relatief weinig invloed op de functie en de plaats waar ze terechtkomen. Men kan voorkeuren aangeven, maar vaak is lobbyen noodzakelijk. De meeste geïnterviewden vinden dat de functietoewijzing en plaatsing met name onvoldoende transparant is. De organisatie en de mensen die verantwoordelijk zijn voor de plaatsing communiceren onvoldoende over de redenen voor een functietoewijzing. Bovendien is er te weinig informatie beschikbaar over functies die vrijkomen. De huidige arbeidsplaatsenbank met vacatures werkt omslachtig, is niet gebruikersvriendelijk (onder andere qua zoekfuncties) en bovendien niet up-to-date en volledig. De geïnterviewden geven aan dat er over het algemeen meer openheid en communicatie zou moeten zijn over het functietoewijzings- en plaatsingsproces.

De geïnterviewde commandanten geven aan dat zij zelf meer invloed willen hebben op het functietoewijzings- en plaatsingsproces (aantal en plaatsen binnen de eenheid). Zij koppelen deze wens aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen: meer keuzevrijheid maakt het voor commandanten mogelijk om meer vrouwelijke militairen op goede en positieve posities neer te zetten.

De geïnterviewden geven voorts aan dat in het functietoewijzings- en plaatsingsproces meer aandacht moet zijn voor de voorkeuren en behoeften van vrouwelijke (en mannelijke) militairen. Militairen zouden dan zelf kunnen bepalen in welke regio ze werkzaam willen zijn. Het functietoewijzings- en plaatsingsproces zou decentraal (regionaal) geregeld moeten worden voor manschappen en onderofficieren. Op die manier is het mogelijk om als organisatie maatwerk te bieden en het organisatiebelang en het persoonsbelang op elkaar af te stemmen. Het nadeel van voorkeursplaatsing is echter dat de kennisuitwisseling en het kennisniveau niet overal in de organisatie gehandhaafd blijft. Een ander nadeel is dat de doorstroom tussen luchtmobiele en gemechaniseerde brigades minder gemakkelijk gaat.

Loopbaanpaden

Samenvatting

- Traditionele loopbaanpaden bieden te weinig mogelijkheden om 'in de luwte' te werken tijdens gezinsvorming.
- Slimme carrièreplanning en vroegtijdig stilstaan bij de afstemming van werk op levensfase, kunnen met name de doorstroom bevorderen.
- Monitoren en loopbaanbegeleiders stemmen het loopbaanbeleid te weinig af op de persoonlijke (ontwikkel)wensen van werknemers.
- Vrouwelijke militairen moeten bewuster gaan onderhandelen met monitoren en loopbaanbegeleiders over hun carrièreplanning.

Defensie heeft traditionele loopbaanpaden waarin verschillende essentiële (operationele) functies vervuld moeten worden om door te kunnen stromen naar hogere (leidinggevende) posities. Deze traditionele loopbaanpaden kunnen volgens de geïnterviewden het behoud en de doorstroom van vrouwen belemmeren.

Ten eerste omdat het combineren van werk en privé in deze (operationele) functies vaak praktisch niet mogelijk is. Ten tweede omdat vrouwen (en mannen) met ambitie en talent vastzitten aan de vaste doorgroeipatronen en niet versneld kunnen doorgroeien. High potentials kunnen daarom uitstromen naar het bedrijfsleven waar zij wel carrière kunnen maken. In die zin staan de vele regels rondom het militaire loopbaanbeleid haaks op de behoefte aan maatwerk en flexibiliteit (gesloten systeem, rangen, benoemingen).

De geïnterviewden geven daarom aan dat er behoefte is aan maatwerk, oftewel aan 'slimme carrièreplanning', waarin de loopbaan wordt afgestemd op de levensfase en bovendien rekening wordt gehouden met het combineren van werk en privé.

Vrouwen (maar ook mannen) met jonge kinderen zouden bijvoorbeeld de mogelijkheid moeten krijgen om gedurende een periode relatief 'rustigere' functies te bekleden en om de carrière weer op te pakken als de kinderen ouder zijn. Er zouden dan ook alternatieve (niet-operationele) loopbaanpaden ontwikkeld moeten worden, die mogelijkheden bieden voor deeltijd werken, gericht zijn op 'groeien in de breedte' en die ruimte bieden om een periode 'in de luwte' te werken. Ook zouden er loopbaanpaden ontwikkeld moeten worden, die niet zozeer via de operationele lijn leiden tot hogere leidinggevende functies, maar bijvoorbeeld via belangrijke staffuncties of belangrijke politieke functies. Verder zouden militairen bijvoorbeeld de mogelijkheid moeten hebben om belangrijke carrièreopleidingen te volgen voordat gezinsvorming plaatsvindt.

Monitoren en loopbaanbegeleiders spelen een belangrijke rol bij de carrièreplanning en het bieden van maatwerk. Volgens de meeste geïnterviewden houden monitoren en loopbaanbegeleiders te weinig rekening met de persoonlijke wensen, het combineren van werk en privé en de behoefte aan deeltijdwerk.

Vrouwelijke (maar natuurlijk ook mannelijke) militairen hebben zelf echter ook een actieve rol in hun carrièreplanning. Ze moeten leren onderhandelen met monitoren en loopbaanbegeleiders. Het resultaat van de onderhandeling moet een balans zijn tussen het persoonlijke en organisatiebelang. Soldaten en korporaals worden niet vanuit de monitoren in Den Haag op een volgende functie geplaatst. Na elke plaatsing moeten zij opnieuw solliciteren. De begeleiding en communicatie voor deze groep lijkt beperkter dan voor de (onder) officieren.

Voorlichting

Samenvatting

- Voorlichting speelt op diverse momenten een belangrijke rol bij het behoud van vrouwelijke militairen, van banenwinkel tot doorstroommogelijkheden.
- Geïnterviewde manschappen geven aan dat de banenwinkel een 'mooi plaatje' schetst over het werken bij Defensie dat in de praktijk niet altijd waargemaakt wordt.
- Sleutelfunctionarissen (commandanten, instructeurs, monitoren) moeten vaker en meer voorlichting en feedback geven over loopbaanmogelijkheden.
- De communicatie en informatievoorziening binnen Defensie schiet vaak tekort en is zowel kwalitatief als kwantitatief voor verbetering vatbaar.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat een goede voorlichting over het werken voor Defensie en de loopbaanmogelijkheden van groot belang is voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. De voorlichting begint al bij de banenwinkel. De banenwinkels lijken niet altijd complete informatie te verstrekken of juiste antwoorden te geven op vragen. Geïnterviewden geven aan dat bij de banenwinkel geen realistisch beeld wordt gegeven van het werk bij Defensie. Er worden verwachtingen gewekt en beloftes gedaan die in het werk niet waargemaakt worden. Geïnterviewden geven dan ook aan dat er meer informatiedagen moeten zijn, dat er meer uitleg gegeven moet worden over het werk bij Defensie en de loopbaanmogelijkheden, en dat er meeloopdagen of snuffelstages zouden moeten zijn. Banenwinkels moeten vrouwen (en mannen) meer voorlichting geven over het werken bij Defensie en de loopbaanmogelijkheden (bij gezinsvorming). Enkele geïnterviewden geven aan dat vrouwen mogelijk explicietere en uitgebreidere informatie nodig hebben dan mannen over het werken bij Defensie en de loopbaanmogelijkheden. Het is daarbij echter wel belangrijk dat medewerkers van de banenwinkels zich bewust zijn van mogelijke stereotypingen. Voorlichting begint bij de banenwinkel maar is ook tijdens de opleidingen, tijdens loopbaanbegeleiding en tijdens functie vervulling van belang. Instructeurs, monitoren, loopbaanbegeleiders, commandanten en sleutelfunctionarissen (compagnies sergeant-majoor (CSM), sergeant-majoor opleidingen (SMO), adjudanten) spelen een belangrijke rol bij het geven van voorlichting over loopbaanmogelijkheden. Geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat genoemde functionarissen beschikken over de juiste kennis en informatie en dat bovendien tijd wordt gemaakt voor het geven van voorlichting. Momenteel wordt er nog te weinig voorlichting gegeven over de loopbaanmogelijkheden en beginnen militairen vaak te laat na te denken over hun loopbaan en doorstroommogelijkheden.

De informatievoorziening vanuit de organisatie is volgens geïnterviewden soms onvoldoende. Er is onzekerheid, omdat veel zaken op het laatste moment veranderen. De communicatie binnen de organisatie is daarnaast ook niet altijd goed, vooral niet als de werkdruk hoger wordt. Er zijn in de organisatie wel voldoende kanalen (intranet, internet, bladen en tijdschriften) om informatie te vergaren, maar deze zijn niet altijd even toegankelijk. Vooral de geïnterviewde manschappen vinden de informatievoorziening niet helder en eenvoudig genoeg. Daarnaast lijkt niet iedereen op de hoogte te zijn van het bestaan van informatiekanalen. Uit de gesprekken blijkt ook dat er meer eenduidigheid moet komen over arbeidsvoorwaarden (zie ook paragraaf 4.4.2).

Mentoring en coaching

Samenvatting

- Mentoring en coaching helpt vrouwelijke militairen om inzicht te krijgen in loopbaan- en doorstroommogelijkheden en hebben een stimulerende functie.
- Het huidige mentorsysteem zou breder uitgezet kunnen worden binnen de organisatie.

De geïnterviewden geven aan dat mentoring, coaching en persoonlijke aandacht van belang is voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke (maar ook mannelijke) militairen. Mentoring en coaching is volgens sommige geïnterviewden nodig omdat vrouwen vanuit hun minderheidspositie in de organisatie vaker een 'duwtje in de rug' moeten krijgen. Zij geven als reden dat sommige vrouwen onzekerder zijn dan mannelijke militairen. Vrouwen hebben volgens hen meer behoefte aan waardering en stimulatie om door te stromen naar de KMS/KMA of naar hogere posities. Overigens zijn andere geïnterviewden het hier niet mee eens. Wel vinden de meeste geïnterviewden dat mentoring en coaching vrouwen een spiegel kan bieden en inzicht kan geven in doorstroommogelijkheden. Zowel instructeurs, monitoren, loopbaanbegeleiders en commandanten als andere sleutelfunctionarissen (compagnies sergeant-majoor (CSM), sergeant-majoor opleidingen (SMO), adjudanten) zouden zich meer kunnen richten op mentoring en coaching.

Geïnterviewden geven ook aan dat mentoring en coaching momenteel te weinig plaatsvindt. Mentoring en coaching van startende en jonge talentvolle vrouwen (en mannen) is zinvol, aangezien jong talentvolle vrouwen kunnen vertrekken wanneer de organisatie ze te laat ontdekt en het te lang duurt voordat ze hogerop komen. Een loopbaanvolgsysteem zou kunnen helpen bij het identificeren, volgen en coachen van talenten. Daarnaast zou ook een specifiek coaching- en mentorproject voor vrouwelijke (en mannelijke) militairen positief kunnen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van talentvolle militairen.

(Carrière) opleidingen

Samenvatting

- De vele opleidingsmogelijkheden maken Defensie tot een aantrekkelijke werkgever, maar de opleidingen zijn moeilijk te volgen voor deeltijders of werknemers die niet ver willen reizen.
- De timing van opleidingen (waaronder KMS) valt vaak samen met gezinsvorming waardoor vrouwen in een 'spitsuur' terecht komen.
- De KMS is een struikelblok voor vrouwen. Genoemde oorzaken zijn:
 - 1 de fysieke eisen;
 - 2 de opleiding sluit niet aan bij de reeds aanwezige ervaring van korporaals;
 - 3 botsingen met de cultuur.
- Commandanten die hun goudhaantjes willen behouden moeten over de eigen muren heen kijken en talentvolle medewerkers stimuleren om naar de KMS te gaan.

Er zijn volgens geïnterviewden voldoende (carrière)opleidingen, zoals de KMS, primaire en secundaire vorming (PV, SV), KMA, MDV, HDV. Deze goede opleidingsmogelijkheden maken Defensie tot een aantrekkelijke werkgever.

De opleidingen zijn echter weinig toegankelijk voor bepaalde doelgroepen.

De opleidingen zijn vaak intern, in het zuiden van het land en niet in deeltijd te volgen.

Daarnaast zijn veel opleidingen toegankelijker voor BOT-ers dan BBT-ers, terwijl het

in het nieuwe flexibele personeelssysteem belangrijk is om militairen te ontwikkelen op competenties die ook op de civiele arbeidsmarkt relevant zijn. Om (carrière)opleidingen meer toegankelijk te maken voor vrouwen, zouden met name de MDV en HDV op andere momenten in de loopbaan aangeboden kunnen worden, bijvoorbeeld voor gezinsvorming of als de kinderen ouder zijn en voltijd werken weer mogelijk is. Een andere mogelijkheid is een opsplitsing van de MDV en HDV in delen, waardoor het mogelijk wordt om de opleidingen in deeltijd te doen. Een nadeel van het aanbieden van deze opleidingen in deeltijd is dat de groepsvorming en de persoonsontwikkeling die typisch bij deze carrièreopleidingen hoort dan mogelijk achterblijft. Een andere mogelijkheid is tot slot het creëren van mogelijkheden om te leren op afstand, oftewel thuisstudie.

In aanvulling hierop geven geïnterviewden aan dat de maximum leeftijd om aan de KMS te beginnen verlaagd zou moeten worden naar 26 jaar. Als vrouwen op jongere leeftijd de KMS hebben voltooid, is de kans groter dat ze na gezinsvorming weer herintreden. Verder merken sommige geïnterviewden op dat de KMS vooral militairen moet opleiden die als soldaat of korporaal operationele ervaring hebben opgedaan en niet zogenaamde 'spijkerbroeken' uit de burgermaatschappij. Nu vallen veel van deze 'spijkerbroeken' uit vanwege fysieke problemen. Bovendien ronden veel manschappen de KMS niet af, omdat de opleiding niet aansluit bij de reeds aanwezige kennis en ervaring bij de manschappen. De opleiding is vooral gebouwd voor zogenaamde 'spijkerbroeken'.

Commandanten spelen daarbij een belangrijke rol bij de doorstroom van (vrouwelijke) militairen. Commandanten moeten militairen met goede capaciteiten binnen hun eenheid herkennen en stimuleren om naar de KMS/KMA te gaan of te gaan studeren. Nu schieten deze zaken erbij in door de hectiek van alle dag en houden sommige commandanten hun 'goudhaantjes' vast. Een grotere aanwas van militairen die naar de KMS gaan, begint dus bij commandanten die verder kijken dan hun eigen eenheid.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Samenvatting

- Functierings-, beoordelings- en POP(PersoonlijkOntwikkelPlan)-gesprekken bieden een goede gelegenheid om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te bespreken en toekomstmogelijkheden binnen Defensie te verkennen.
- Op dit moment worden deze gesprekken volgens de geïnterviewden niet vaak en uitgebreid genoeg gevoerd.
- De samenstelling van de aanname en adviescommissies op de KMS en KMA moet afgestemd worden op een diverse werknemerspopulatie.

Een verbetering in zowel de kwantiteit als kwaliteit van functionerings- en beoordelingsgesprekken, kan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen bevorderen. Op dit moment worden dergelijke gesprekken met enige regelmaat gevoerd, maar schieten ze er door de hectiek van alle dag soms ook bij in. Of functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd worden is volgens geïnterviewden vaak afhankelijk van het belang dat een commandant daaraan hecht. Daarnaast maken slechts weinig commandanten van de gelegenheid gebruik om tijdens deze gesprekken de inzetbaarheid en ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden van werknemers te bespreken.

Er is de laatste periode al veel verbeterd op het gebied van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Het kost echter tijd om dit goed in te bedden in de organisatie. Het flexibele personeelssysteem, 'up-or-out' vergroot het belang van goede functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze gesprekken vormen een mogelijkheid om feedback te geven over het functioneren van de werknemer en om de toekomstmogelijkheden binnen de organisatie te verkennen.

Uit de interviews blijkt verder dat vrouwelijke militairen volgens enkele geïnterviewden mogelijk minder goede beoordelingen krijgen dan mannelijke militairen, waardoor de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt bemoeilijkt en vrouwen gedemotiveerd raken. Een concreet voorbeeld betreft de aanname en adviescommissies op de KMS en KMA. Deze commissies zijn niet altijd vrouwvriendelijk. De adviescommissies zouden in ieder geval moeten bestaan uit vertegenwoordiging van minderheidsgroepen, zoals vrouwen en werknemers met verschillende afkomsten.

Informele netwerken

Vrijwel alle geïnterviewden zijn er het over eens dat vrouwelijke militairen net zoveel toegang hebben tot informele netwerken als mannelijke militairen. Informele netwerken hebben dan ook geen negatieve invloed op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Een enkele geïnterviewde geeft wel aan dat vrouwen uit angst voor positieve discriminatie relatief minder gebruik maken van informele netwerken.

4.4.4 Arbeidsomstandigheden

Samenvatting

- Voorzieningen zoals werkruimte en arbeidsmiddelen lijken nauwelijks invloed te zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwen.
- Vrouwen zijn door hun lichaamsbouw soms fysiek minder belastbaar.
- Geïnterviewden geven aan dat sommige fysieke eisen herzien kunnen worden in het licht van hedendaagse werkomstandigheden.
- Verdere automatisering kan het werk lichter maken. Dit moet bij alle eenheden zoveel mogelijk gebeuren.

Uit de meeste interviews blijkt dat de voorzieningen en materialen, relatief weinig invloed hebben op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Slaapruimtes en sanitaire voorzieningen zijn op kazernes, tijdens oefeningen en uitzendingen gescheiden voor mannen en vrouwen. Op dit gebied zijn er geen problemen, die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen negatief beïnvloeden. Het is voor vrouwen in hun minderheidspositie echter wel belangrijk dat ze vanwege het gebruik van voorzieningen niet buiten de groep vallen. Een aantal geïnterviewden heeft aangegeven dat voorzieningen met betrekking tot zwangerschap ontbreken. Vrouwen die na hun zwangerschapsverlof weer terugkeren, beschikken bijvoorbeeld niet over een geschikte ruimte om te kolven in verband met borstvoeding. Een handboek met praktische oplossingen, zoals welke aanpassingen er in kleding gemaakt kunnen worden bij zwangerschap, ontbreekt volgens sommige geïnterviewden. De Defensie kleding is daarnaast niet altijd goed passend voor vrouwen. Er zou bijvoorbeeld net als voor het dagelijks tenue een vrouwelijke pasvorm voor gevechtstenues moeten zijn. Ditzelfde geldt ook voor sportkleding.

De fysieke belasting in operationele functies is wel van invloed op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Door hun lichaamsbouw hebben vrouwen het over het algemeen fysiek zwaarder dan mannen. Daarom is het belangrijk om vrouwelijke militairen zowel in de beginperiode als daarna goed op te trainen en te begeleiden. Er zijn echter ook vrouwen, die fysiek juist meer aankunnen dan de meeste mannelijke collega's. De fysieke belastbaarheid is met andere woorden persoonsgebonden. De meeste vrouwen die kiezen voor Defensie zijn zich bewust van de fysieke belasting. Er zijn echter ook veel vrouwen, die niet weten waar ze aan beginnen en de fysieke belasting heel erg onderschatten.

Uit de gesprekken blijkt dat de fysieke kracht in gemixte pelotons goed verdeeld wordt door geven en nemen. Begeleiding en acceptatie (dat de meeste vrouwen fysiek minder sterk zijn dan mannen) is belangrijk. Er wordt volgens de meeste vrouwelijke militairen voldoende rekening gehouden met fysieke omstandigheden, bijvoorbeeld op de hindernisbaan. Daarbij geldt ook dat de meeste vrouwen aangeven dat zij het juist niet waarderen als er fysiek nog meer rekening met ze wordt gehouden. Dit draagt namelijk bij aan de stereotype gedachte dat vrouwen het werken bij de KL niet goed aankunnen. Enkele commandanten geven in de interviews aan dat het goed zou zijn om de fysieke eisen te verlagen geziende huidige werkzaamheden tijdens uitzendingen en de tegenwoordige werkomstandigheden waarbij automatisering het werk steeds lichter heeft gemaakt. Afhankelijk van de functie zouden de fysieke eisen bijgesteld kunnen worden. Op dit moment halen vrouwelijke militairen minder vaak bepaalde normen dan mannen, waardoor vrouwen voor sommige eenheden buiten de boot vallen.

Het rigide selectiesysteem, met name voor functies binnen gevechtseenheden, zou volgens geïnterviewden losgelaten moeten worden en er zouden ook binnen gevechtseenheden functies geïdentificeerd moeten worden die lagere fysieke eisen stellen. Bepaalde functies, zoals bijvoorbeeld scherpschutter, zijn nu voor vrouwen niet haalbaar, terwijl vrouwen er wel geschikt voor zijn (vrouwelijke scherpschutters lijken over het algemeen bijvoorbeeld een stabielere hand te hebben). Andere geïnterviewden zeggen echter dat de bestaande fysieke eisen essentieel zijn en dat het aantal militairen in remedial pelotons onderstrepen dat de eisen niet verlaagd dienen te worden.

De arbeidsmiddelen en materialen (wapens, voertuigen, gevechtskleding etcetera) zijn waar mogelijk aangepast of kunnen eenvoudig worden aangepast, bijvoorbeeld blokjes op pedalen als mensen te klein zijn. Bepaalde zaken zijn echter moeilijk aan te passen. De werkzaamheden binnen bepaalde eenheden worden gekenmerkt door het tillen van zware gewichten (bijvoorbeeld munitie van plusminus 45 kg bij de veldartillerie).

Verdere automatisering zou het gebruik van de arbeidsmiddelen kunnen vergemakkelijken, maar aan de andere kant zijn het vaak de operationele omstandigheden die het gebruik van de middelen zwaar maken.

Door geïnterviewden wordt opgemerkt dat bepaalde arbeidsmiddelen en materialen, bijvoorbeeld vrachtwagens met automatische laadkleppen, niet overal ingevoerd zijn. Daardoor kunnen eenheden die hier veel baat bij zouden hebben, er geen gebruik van maken. Daarnaast worden materialen vaak getest bij één enkele eenheid, terwijl eenheden onderling verschillen en daardoor mogelijk verschillende behoeften hebben. Nu worden bijvoorbeeld veel materialen getest bij de luchtmobiele brigade waar weinig vrouwen werkzaam zijn, terwijl de logistieke brigade, waar wel veel vrouwen werkzaam zijn, dezelfde materialen moet gebruiken.

4.4.5 Arbeidsinhoud

Samenvatting

- De meeste geïnterviewde vrouwen vinden het werk leuk en uitdagend, alhoewel er sprake is van hoge werkdruk.
- De arbeidsinhoud is voor manschappen echter een belangrijke reden om weg te willen bij Defensie. Verveling, gebrek aan inspraak en weinig informatie-uitwisseling met het kader zijn drie redenen die geïnterviewde manschappen noemen.

De geïnterviewde vrouwen ervaren het werk binnen Defensie over het algemeen als leuk, afwisselend en uitdagend. De meeste banen binnen Defensie zijn zogenaamde 'mensenbanen', waarin vooral het sociale aspect, zoals het groepsgevoel en de loyaliteit, vrouwen aanspreekt. Militair zijn is een 'way of life', een identiteit die bepaalde vrouwen aanspreekt. Ook de verantwoordelijkheid die al vroeg in de loopbaan aan (onder)officieren wordt gegeven, is motiverend. De arbeidsinhoud wordt over het algemeen minder positief gewaardeerd als vrouwen beginnen aan gezinsvorming en de combinatie werk en privé moeilijker wordt.

De werkdruk is volgens de meeste geïnterviewden voor zowel mannen als vrouwen hoog. Dit wordt deels veroorzaakt door de enorme uitzenddruk die momenteel bestaat. Daarnaast betekent deeltijd werken vaak dat in minder tijd meer gedaan moet worden en dus brengt deeltijd werken een hogere werkdruk met zich mee.

Naast perioden van hoge werkdruk, worden met name de manschappen ook geconfronteerd met perioden van verveling. Verveling, vooral in vreedstijd op kazernes, kan een reden zijn voor manschappen om de organisatie vroegtijdig te verlaten. Hierbij merken de geïnterviewde manschappen ook op dat zij bij de werving niet goed zijn voorgelicht over de verschillende kanten (activiteit afgewisseld met inactiviteit) van het werk. Ook vinden manschappen dat zij onvoldoende inspraak hebben in het werk. Over het algemeen is er weinig communicatie over het werk met het kader. De geïnterviewde manschappen hebben aangegeven behoefte te hebben aan meer informatie-uitwisseling, bijvoorbeeld in de vorm van evaluaties na oefeningen.

Volgens enkele geïnterviewden kunnen vrouwen, met name vrouwen met kinderen, tijdens of na een uitzending meer emotionele belasting ervaren dan mannen. Dit komt omdat vrouwen een minderheid vormen en soms tijdens een uitzending minder mensen hebben om op terug te vallen. Vrouwen reageren vaak ook emotioneler dan mannen op stress. Het is volgens geïnterviewden dan ook van belang een vangnet voor en van vrouwen te realiseren en een substantieel aantal vrouwen mee op uitzending te nemen.

4.5 Persoonsgebonden factoren

4.5.1 Willen

Samenvatting

- Omdat de combinatie werk en privé bij Defensie moeilijk is, kiezen sommige geïnterviewde vrouwen bewust voor kinderloosheid.
- Vrouwen die kinderen willen stoppen volgens de geïnterviewden met werken wanneer zij vanuit hun normen en waarden het werken bij Defensie niet gepaard willen laten gaan met een opvoedende rol.
- De combinatiemogelijkheden werk en privé zijn vooralsnog onvoldoende om werkende moeders te behouden voor de organisatie.
- De bescheidenheid van sommige vrouwen over leidinggevende capaciteiten, belemmert hun doorstroom volgens de geïnterviewden.

Uit de gesprekken blijkt dat vrouwelijke militairen over het algemeen graag voor Defensie willen (blijven) werken, maar hun ambitie en motivatie verschillen. Er zijn vrouwen, die bewust kiezen voor een carrière bij Defensie. Deze vrouwen hebben over het algemeen geen kinderen en geen kinderwens. Andere vrouwen kiezen daarentegen enkele jaren voor een bijzondere baan met avontuur of opleidingen en wijken vervolgens uit naar de burgermaatschappij. Een grote groep vrouwen werkt een tijd voor Defensie en stapt eruit als ze kinderen krijgen. Een belangrijke reden daarvoor is dat het moederschap gevoelsmatig niet te combineren is met het militaire leven. Tot slot is er een grote groep vrouwen, die kinderen krijgen, maar graag bij Defensie willen blijven werken en mogelijkheden zoeken om te kunnen blijven werken.

Volgens de geïnterviewden is de combinatie tussen werk en privé de meest bepalende factor voor vrouwen om wel of niet te blijven werken binnen Defensie. Vrouwen willen zelf wel, maar hebben of zien de mogelijkheden niet om het werk te combineren met de zorgtaken in een gezin. Zij ervaren de continue uitdaging om werk en privé te combineren, als drukkend. De organisatie biedt vooralsnog te weinig mogelijkheden om de combinatie met zorg mogelijk te maken, alsmede te weinig voorlichting over dit onderwerp.

Veel geïnterviewde commandanten en sleutelfunctionarissen menen dat vrouwen wel degelijk willen doorstromen naar (hogere) leidinggevende posities. Vrouwelijke militairen hebben volgens hen vaak een enorme prestatiedrang en zijn zeer gemotiveerd, maar zijn tevens ook te onzeker over de eigen capaciteiten. Vrouwen lijken minder zelfvertrouwen te hebben en bescheidener te zijn dan mannen. De geïnterviewde vrouwen zijn het hier soms mee eens, en soms ook helemaal niet.

Uit de gesprekken blijkt ook dat niet alle vrouwen willen doorstromen naar (hogere) leidinggevende posities. Er zijn veel vrouwen die vooral een leuke en uitdagende baan willen, waarin ze zich inhoudelijk verder kunnen verdiepen en zich breed kunnen ontwikkelen.

Niet alle vrouwen die willen doorstromen naar hogere leidinggevende posities, ambiëren een management development (MD) traject. Hiervoor zijn verschillende redenen: de MDV en de HDV zijn niet goed te combineren met de zorgtaken in een gezin, het MD traject heeft veel masculiene kenmerken, onzekerheid over kennis,

ervaring en vaardigheden, en het leven van een gebrevetteerde officier wordt gekenmerkt door een hoge werkdruk en veel deadlines en verplicht netwerken.

De keuze voor gezinsvorming of een carrière lijkt van groot belang te zijn voor de loopbaan van vrouwelijke militairen. De vrouwen die een carrière willen binnen Defensie, hebben de mogelijkheden om door te stromen naar hogere leidinggevende posities als ze daarvoor geschikt zijn. De vrouwen, die kinderen krijgen, hebben en zien onvoldoende mogelijkheden om hun werk te combineren met zorgtaken en om te blijven dan wel door te stromen.

4.5.2 Kunnen

Samenvatting

- Vrouwelijke competenties zoals oog voor detail, goed kunnen luisteren en zorgzaamheid hebben volgens geïnterviewden veel toegevoegde waarde voor Defensie.
- Uit de gesprekken blijkt dat vrouwelijke militairen zich soms te veel aantrekken van kritiek.
- Vrouwelijke militairen kunnen net zo goed leidinggeven als mannen volgens de geïnterviewden.

De geïnterviewden vinden allen dat vrouwen net zo geschikt zijn voor het werk binnen Defensie als mannen. Enkele geïnterviewden geven aan dat vrouwen in bepaalde functies zelfs beter zijn dan mannen. Dit komt omdat vrouwen preciezer en consequenter zijn en meer aandacht voor details hebben. Geïnterviewden geven tevens aan dat vrouwen een toegevoegde waarde hebben door de typisch vrouwelijke competenties, zoals goed kunnen luisteren, zich kunnen inleven en zorgzaamheid. Vrouwen lijken over het algemeen relatiegericht, uit zichzelf goed contact met anderen te onderhouden, dingen bespreekbaar te maken en zich kwetsbaar op te durven stellen. Vrouwen bieden volgens geïnterviewden vaak een andere invalshoek voor het oplossen van problemen dan mannen en hebben een dempend effect als de mannelijke groepsdynamiek te ver doorschiet. Geïnterviewden geven aan dat er binnen Defensie meer waardering zou moeten zijn voor de typisch vrouwelijke competenties.

Naast het inbrengen van competenties met toegevoegde waarde, zijn er ook competenties waarop vrouwen zich meer zouden kunnen ontwikkelen. Geïnterviewden noemen het rationeel denken en het gevoel niet te veel mee laten spelen. Ook is het belangrijk dat vrouwen leren om zaken zich niet persoonlijk aantrekken. Sommige vrouwen moeten steviger in hun schoenen gaan staan. Ook op fysiek vlak zouden veel vrouwen zich meer kunnen ontwikkelen. Omdat vrouwen fysiek nou eenmaal zwakker gebouwd zijn dan mannen, is het belangrijk om veel aandacht te besteden aan het fysiek optrainen. De fysieke eisen van bepaalde functies zijn echter zo hoog dat deze functies voor de meeste vrouwen onhaalbaar zijn.

De geïnterviewden geven voorts aan dat vrouwen net zo geschikt zijn als mannen om leiding te geven. De reden dat momenteel nog relatief weinig vrouwen in het MD traject zitten, heeft te maken met het moment waarop vrouwen als militair bij Defensie konden gaan werken. In een organisatie als de KL is het alleen mogelijk om door te stromen indien een werknemer op verschillende vlakken werkzaam is geweest. Het is logisch dat er op dit moment nog relatief weinig vrouwen in de top zichtbaar zijn. Dit is een kwestie van tijd, want er zitten steeds meer vrouwen op de KMA en er is voldoende

kwaliteit. Op de KMA presteren vrouwen volgens een geïnterviewde zelfs beter op het theoretische gedeelte dan mannen. Het is dan echter wel belangrijk dat vrouwen niet altijd worden afgerekend op het fysieke gedeelte, dat vrouwelijke competenties op de KMA worden beter gewaardeerd worden en dat vrouwen in leidinggevende posities worden geaccepteerd als ze laten zien dat ze het kunnen.

4.6 Conclusie

In het algemeen kan op basis van de interviews geconcludeerd worden dat vrouwelijke militairen tevreden zijn over het werken bij Defensie. Desondanks verlaten veel vrouwelijke militairen vroeg of laat de organisatie. De meeste vrouwelijke militairen geven aan dat eventuele maatregelen gericht op het behoud en de doorstroom niet specifiek zouden moeten gelden voor vrouwelijke militairen, maar even zo goed voor mannelijke militairen. Een genderbeleid met specifieke maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen ervaren de meeste vrouwelijke militairen dan ook als stigmatiserend. Vrouwelijke militairen wensen geen positieve discriminatie, maar een diversiteitsbeleid gericht op alle typen militairen.

Het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt beïnvloed door een combinatie van factoren. De factoren die het meest van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwen zijn bepaald op basis van zogenaamde 'shortlists'. De zes onderzoekers van TNO die bij dit project betrokken waren, hebben op basis van de interviews een shortlist opgesteld met de belangrijkste 5 factoren voor behoud en doorstroom.

Behoud

Ten aanzien van behoud lijkt het combineren van werk en privé voor de meeste vrouwelijke militairen een doorslaggevende factor. Naast het combineren van werk en privé zijn ook het verwachtingspatroon van vrouwen, de cultuur, de commandant en/ leidinggevend en het functietoewijzing- en plaatsingsproces belangrijke factoren voor het behoud van vrouwen. Deze factoren worden in onderstaand kader samengevat en toegelicht. Gezien deze factoren zouden de meeste maatregelen voor het behoud van vrouwelijke militairen dan ook gericht moeten zijn op het bieden van maatwerk, dat het combineren van werk en privé direct of indirect kunnen verbeteren. De meeste maatregelen betreffen dan ook factoren gerelateerd aan de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsperspectief.

Manschappen noemen nog enkele vertrekredenen die voor onderofficieren en officieren veel minder een rol spelen. Ten eerste de arbeidsinhoud. Verveling, gebrek aan inspraak en weinig informatie-uitwisseling met het kader zijn drie redenen die geïnterviewde manschappen bij dit thema noemen. Ten tweede stoppen manschappen met de KMS omdat de opleiding onvoldoende aansluit bij de al aanwezige kennis en ervaring. Ten slotte is de informatievoorziening en voorlichting voor manschappen belangrijk. Zij geven aan dat de informatie in de banenwinkel niet helemaal realistisch is en dat de informatievoorziening over arbeidsvoorwaarden beter kan.

Tabel 3 Top 5, belemmeringen voor behoud.

Top 5: Belemmeringen voor Behoud	
1	Combinatie werk en privé (dreiging van uitzendingen, te weinig mogelijkheden voor deeltijdwerk).
2	Verwachtingspatroon van vrouwen: zien geen mogelijkheden om lang bij Defensie te werken ('up or out').
3	Cultuur (macho, 100% beschikbaar zijn, jezelf bewijzen, goed van je af kunnen bijten, net zo inzetbaar zijn als je collega's).
4	Leidinggevenden doen te weinig: moeten meer coachen, confronteren en feedback geven.
5	Functietoewijzing en plaatsingen: zijn ondoorzichtig en sluiten niet aan op privé situatie, 'loze beloften'.

Doorstroom

Vrouwelijke militairen hebben net zoveel mogelijkheden om door te stromen naar hogere leidinggevende functies als mannelijke militairen. De doorstroom van vrouwelijke militairen wordt dan ook vooral beïnvloed door persoonsgebonden factoren -kunnen en willen-, in het bijzonder de keuze voor een gezin of een carrière bij Defensie.

Een gezin lijkt binnen Defensie nauwelijks te combineren met doorstroom naar hogere leidinggevende functies. Belangrijke factoren zijn de timing van opleidingen en de doorstroom, die vaak samenvallen met gezinsvorming.

Andere belangrijke factoren zijn het gebrek aan maatwerk en flexibiliteit in de loopbaan, het gebrek aan voorlichting, de bescheidenheid van veel vrouwelijke militairen en het gebrek aan ambitie voor hogere leidinggevende functies. Deze factoren worden in onderstaand kader samengevat en toegelicht. Gezien deze factoren zouden ook voor de doorstroom de meeste maatregelen gericht moeten zijn op het bieden van maatwerk, die het combineren van een carrière met een gezinsleven direct en indirect kunnen verbeteren. De meeste maatregelen voor de doorstroom van vrouwelijke militairen betreffen dan ook de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsperspectief.

Tabel 4 Top 5, belemmeringen voor doorstroom.

Top 5: Belemmeringen voor Doorstroom	
1	Timing van opleidingen en doorgroei (start na lange tijd, valt samen met gezinsvorming, niet in deeltijd en locaties).
2	Bescheidenheid (mondigheid, twijfel geschiktheid voor leidinggevende baan, vrouwen hebben 'duwtje' nodig).
3	Leidinggeven = niet aantrekkelijk: kan niet in deeltijd, is zwaar, druk en veeleisend.
4	Geen maatwerk en flexibiliteit in loopbaan: te weinig 'slimme' (vroegtijdige) carrièreplanning en te weinig mentoring.
5	Te weinig voorlichting over doorgroeimogelijkheden en over bestaande regelingen binnen organisatie.

5 Maatregelen voor behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen

5.1 Inleiding

De knelpunten en succesfactoren voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, die door middel van interviews geïdentificeerd zijn, vormen een goede basis om maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen op te stellen. Tijdens groepsdiscussies met vrouwelijke militairen hebben we de initiële lijst met maatregelen uit de interviews geconcretiseerd en uitgebreid. Tezamen hebben de interviews en groepsdiscussies geresulteerd in een groot aantal maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren.

Een neveneffect van de groepsdiscussies was dat veel vrouwelijke militairen betrokken waren bij het onderwerp en hun mening, ideeën en behoeften hebben kunnen delen met elkaar en met de organisatie. In dit hoofdstuk beschrijven we de maatregelen die in de interviews en groepsdiscussies zijn genoemd door vrouwelijke militairen, commandanten en sleutelfunctionarissen.

De meeste maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen hebben betrekking op de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsperspectief (zie paragraaf 3.1.2 en 3.1.3 van hoofdstuk 3): combineren werk en privé, opleiding, functietoewijzingssysteem en loopbanen, voorlichting en communicatie. Deze maatregelen worden besproken in paragraaf 5.2 tot 5.5. De overige maatregelen hebben betrekking op de andere organisatiefactoren in het denkkader en worden besproken in paragraaf 5.6. Deze maatregelen betreffen arbeidsomstandigheden, werving & selectie, informatievoorziening & inspraak, beoordelings- en functioneringsgesprekken en tot slot een aantal overige maatregelen die niet onder één van deze titels onder te brengen waren.

5.2 Combineren van werk en privé

Voor vrouwelijke militairen met kinderen is het combineren van werk en privé vaak de doorslaggevende factor om wel of niet bij Defensie te blijven werken of door te kunnen/willen stromen. De arbeidsvoorwaarden ten behoeve van het combineren van werk en privé worden door de meeste vrouwelijke militairen gewaardeerd.

Veel vrouwelijke militairen geven echter ook aan dat de arbeidsvoorwaarden en de acceptatie voor het gebruik maken van de arbeidsvoorwaarden verbeterd kan worden. De arbeidsvoorwaarden die het behoud en de doorstroom aanzienlijk kunnen verbeteren hebben betrekking op de mogelijkheden (en acceptatie) van deeltijdwerk, het gezinsbeleid voor militaire partners, het uitzendbeleid en de kinderopvang.

5.2.1 Deeltijdwerk

Veel vrouwelijke militairen hebben in verband met gezinsvorming behoefte aan deeltijdwerk. Er zijn momenteel echter weinig mogelijkheden om deeltijd te werken. Defensie inventariseert ten tijde van dit onderzoek welke operationele en niet-operationele functies goed in deeltijd of als duobaan te vervullen zijn. De verwachting is dat de meeste operationele functies niet goed in deeltijd of als duobaan te vervullen zijn, omdat ze gekenmerkt worden door oefeningen en uitzendingen.

De niet-operationele functies, bijvoorbeeld binnen het CDC, OTCo, Persco, DMO, bieden wel mogelijkheden voor deeltijdwerk. De functies die in deeltijd te vervullen zijn, zouden een aantekening 'geschikt voor deeltijd' moeten hebben om de willekeur van commandanten tegen te gaan.

Defensie zou de mogelijkheden voor deeltijdwerk ook kunnen vergroten en kunnen ondersteunen door het oprichten van een centraal deeltijdbureau. Dit deeltijdbureau houdt zich idealiter bezig met het inventariseren van behoeften voor deeltijdwerken, het inventariseren van mogelijkheden voor deeltijdwerk, de koppeling en matching van militairen die deeltijd willen werken en het geven van voorlichting over regelingen omtrent deeltijdverlof, deeltijdwerken en het combineren van werk en privé in het algemeen. In aanvulling op een deeltijdbureau zou Defensie de keuze voor deeltijdwerken en het combineren van werk en privé ook kunnen ondersteunen door een vast aanspreekpunt te creëren of door begeleiding te bieden in de vorm van een loopbaanbegeleider of een P&O adviseur bij de regionale personeelsdiensten.

Defensie kan de mogelijkheden en acceptatie van deeltijdwerk ook vergroten door commandanten meer mogelijkheden te geven om de potentiële problemen met deeltijdwerk te beperken. Commandanten kunnen deeltijdwerk beter accepteren als ze de formatie ten behoeve van deeltijdwerk mogen ophogen en mogen tellen in arbeidsuren in plaats van arbeidsplaatsen. Commandanten kunnen daarnaast ondersteund worden door een militair uitzendbureau of een flexpool, waar commandanten van eenheden tijdelijke krachten kunnen werven ter vervanging van militairen die gebruik maken van verlofregelingen, zoals zwangerschapsverlof, of ter vervanging van langdurig zieken, geblesseerden, tijdelijk niet te vullen functies etcetera.. Een militair uitzendbureau of een flexpool biedt militairen die graag deeltijd willen werken daarnaast ook weer mogelijkheden om deeltijd te werken.

Tot slot is het belangrijk om de verschillen tussen eenheden in rechten en plichten ten aanzien van deeltijdwerk en verlofregelingen te inventariseren en recht te trekken. Rechten en plichten verschillen nu per eenheid en zijn voor een groot deel afhankelijk van de commandant. De maatregelen die Defensie kan nemen om deeltijdwerk te ondersteunen, zijn weergegeven in onderstaand kader.

- Het identificeren van (niet-operationele) functies die goed in deeltijd of als duobaan te vervullen zijn (bijvoorbeeld staffuncties of functies binnen het CDC, OTCo, Persco, DMO, etcetera).
- Het aantekenen van functies die in deeltijd te vervullen zijn (bijvoorbeeld geschikt voor deeltijd) om de verschillen tussen/willekeur van commandanten tegen te gaan.
- Het oprichten van een centraal deeltijdbureau.
- Medewerkers begeleiden bij keuzes t.a.v. deeltijd werken en het combineren van werk en privé door middel van een vast aanspreekpunt (P&O adviseur of loopbaanbegeleider).
- Het toestaan van formatieverhogingen in verband met deeltijd werk.
- Het tellen in arbeidsuren en niet in arbeidsplaatsen.
- Een militair uitzendbureau of flexpool opzetten, waar commandanten van eenheden tijdelijke krachten kunnen werven ter vervanging van militairen die gebruik maken van verlofregelingen, bijvoorbeeld zwangerschapsverlof, of ter vervanging van langdurig zieken, geblesseerden, tijdelijk niet te vullen functies etcetera.

- Het inventariseren en rechtekken van de verschillen tussen eenheden in rechten en plichten ten aanzien van deeltijdwerk en verlofregelingen. Veel is nu afhankelijk van de commandant.

5.2.2 *Militaire partners*

Veel vrouwelijke militairen hebben een partner die ook militair is. Het combineren van werk en privé is voor militaire partners moeilijk, omdat bijvoorbeeld functieplaatsingen, werktijden, oefeningen en uitzendingen niet altijd op elkaar af te stemmen zijn. Defensie zou verschillende maatregelen kunnen nemen om het combineren van werk en privé van militaire partners te verbeteren. Defensie kan de functietoewijzing en –plaatsing van militaire partners op elkaar afstemmen, waardoor militaire partners in ieder geval binnen dezelfde regio werkzaam zijn en meer tijd met elkaar kunnen doorbrengen. Ook kan Defensie militaire partners indien gewenst samen uitzenden naar een gebied of gelijktijdig uitzenden naar verschillende gebieden. Daardoor kan de tijd die militaire partners gescheiden van elkaar leven beperkt worden. Ook voorkomt Defensie door deze maatregel dat militairen de organisatie verlaten vanwege problemen met het combineren van werk en privé.

Het combineren van werk en privé wordt nog moeilijker als de militaire partners kinderen hebben. Om beide militairen te behouden kan Defensie ervoor kiezen om militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uit te zenden, maar met een tussenperiode van bijvoorbeeld een jaar. Daarnaast zijn er natuurlijk allerlei loopbaankeuzes die militaire partners met kinderen kunnen maken om het combineren van werk en privé te vergemakkelijken. De maatregelen die het combineren van werk en privé / werk en privé voor militaire partners kunnen vergemakkelijken zijn in het onderstaande kader weergegeven.

- Militairen partners samen (hetzelfde gebied) uitzenden.
- Militaire partners gelijktijdig uitzenden (als er geen kinderen zijn).
- Militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van bijvoorbeeld een jaar.
- Militaire partners laten werken binnen dezelfde regio, oftewel functietoewijzing en –plaatsing van militaire partners op elkaar afstemmen.

5.2.3 *Kinderopvang*

Het bieden van kinderopvang is één van de manieren om het combineren van werk en privé te ondersteunen. Sommige militairen vinden kinderopvang op de kazernes wenselijk, andere militairen vinden het praktischer om kinderopvang binnen de woonplaats te zoeken. Een voordeel van kinderopvang op kazernes is dat de kinderopvangmogelijkheden aangepast kunnen worden aan de onregelmatige werktijden en werksituatie van militairen. Het is met andere woorden op kazernes mogelijk om kinderopvang met ruime openingstijden te realiseren. Een nadeel van kinderopvang op kazernes is dat het voor de partners van militairen moeilijker wordt om de kinderen te brengen en op te halen. Ruime openingstijden zijn ook te realiseren door een samenwerkingsverband aan te gaan met één of meerdere kinderopvangmogelijkheden binnen een gemeente of met een overkoepelende organisatie voor kinderopvang. Naast het bieden van kinderopvang kan Defensie het combineren van werk en privé ook vergemakkelijken door niet alleen vergoedingen te bieden voor reguliere kinderopvang in de woonplaats, maar ook voor kinderopvang door gastoudergezinnen, familie, vrienden, kennissen collega's etcetera.

Kinderopvang is belangrijk, maar het combineren van werk en privé blijft een probleem als kinderen naar de kleuterschool of basisschool gaan. Een mogelijke oplossing is het aanbieden van scholing (kleuterschool en basisschool) op de kazernes.

De organisatie zou daarnaast het combineren van werk en privé tijdens oefeningen en uitzendingen kunnen vergemakkelijken door bepaalde zorgtaken over te nemen, bijvoorbeeld door kinderen tijdelijk te laten verblijven in een internaat, te vergelijken met een schippersinternaat voor kinderen van ouders die in de scheepsvaart werken. De verschillende maatregelen die Defensie kan nemen om het combineren van werk en privé door middel van kinderopvang te verbeteren, zijn weergegeven in onderstaand kader.

- De mogelijkheden voor kinderopvang op de kazerne vergroten.
- De mogelijkheden voor kinderopvang door samenwerking met gemeenten vergroten.
- Het realiseren van kinderopvang met ruime openingstijden (24 uren).
- Het realiseren van scholing (kleuterschool en basisschool) op kazernes.
- Het bieden van vergoedingen voor niet-reguliere kinderopvang: gastoudergezinnen, familie, vrienden, kennissen, collega's etcetera.
- De mogelijkheden voor het gebruik van een internaat voor militaire partners met kinderen vergroten tijdens oefeningen en uitzendingen (vergelijkbaar met schippersinternaat).

5.2.4 Uitzendbeleid

Uitzendingen stellen de meeste militairen voor een enorme uitdaging bij het combineren van werk en privé. Uitzendingen vormen een onderdeel van het militaire bestaan, maar hebben tegelijkertijd een enorme impact op het thuisfront en het privé-leven van militairen. Uitzendingen kunnen voor alle militairen een reden zijn om de organisatie te verlaten, maar in het bijzonder voor militairen met kinderen. Defensie kan door middel van verschillende maatregelen het uitzendbeleid verbeteren en militairen ondersteunen bij het combineren van een uitzending met een privé-leven en de zorg voor kinderen, ouders of anderen. Eén van de belangrijkste maatregelen is het ontwikkelen van een eerlijker en transparanter aanwijsbeleid door middel van een centrale Defensiebrede database. Door het registreren van uitzendingen in een centraal planningssysteem kan bijgehouden worden wie wanneer welke functies heeft vervuld en op uitzending is geweest en kan de uitzenddruk eerlijk verdeeld worden. De transparantie die door een dergelijk systeem ontstaat, creëert ook de ruimte voor maatwerk in loopbaan-ontwikkeling. De inspraak van militairen in het moment en de duur van uitzendingen kan vergroot en gematched worden aan de organisatie.

Een andere maatregel die Defensie zou kunnen nemen is het verbreden van uitzendbescherming voor vrouwelijke militairen met kinderen tussen de 0-4 jaar naar alle militairen met kinderen tussen de 0-4 jaar. Deze maatregel is waarschijnlijk niet haalbaar omdat Defensie dan niet meer beschikt over een uitzendbare krijgsmacht.

Een maatregel die Defensie echter wel kan overwegen is het bieden van uitzendbescherming gedurende een periode van bijvoorbeeld 4 jaar, die verspreid over de gehele loopbaan opgenomen kan worden om verschillende redenen: studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera. Militairen beschikken daarbij als het ware over een strippenkaart, die ze gedurende hun loopbaan vol kunnen maken.

Tot slot zijn er nog enkele kleinere maatregelen, die Defensie zou kunnen nemen om militairen te ondersteunen in het combineren van uitzendingen met een privé-leven en zorg voor anderen. Defensie zou bijvoorbeeld de periodes die militairen als

voorbereiding op een uitzending doorbrengen in een uitzendgebied kunnen registreren en meetellen. Ook zou Defensie de duur van de uitzendingen kunnen verkorten (als de functie dit toelaat) of de tijd tussen uitzendingen kunnen vergroten. Tot slot kan Defensie ervoor kiezen om een heel gezin voor een jaar uit te zenden als het gebied van uitzending veilig genoeg is, zoals bijvoorbeeld nu het geval is in Bosnië. De verschillende maatregelen die Defensie kan nemen om het uitzendbeleid te verbeteren, zijn samenvattend weergegeven in onderstaand kader.

- Het aanwijsbeleid eerlijker en transparanter maken door uitzendingen per wapen/dienstvak, rang en leeftijd te registreren in een centrale Defensiebrede database.
- De inspraak van militairen in moment en duur van uitzendingen vergroten.
- Het registreren en meetellen van de periodes die mensen als voorbereiding op een uitzending doorbrengen in een uitzendgebied.
- Het aanpassen van de duur van uitzendingen indien de functie tijdens uitzending dit toelaat.
- Het vergroten van de tijd tussen uitzendingen.
- Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen, bijvoorbeeld 4 jaar uitzendbescherming, die verspreid over de gehele loopbaan opgenomen kunnen worden om verschillende redenen: studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera. Militairen hebben dan als het ware een strippenkaart.
- Het uitzenden van een gezin als het gebied van uitzending veilig genoeg is voor een gezin (bijvoorbeeld een jaar naar Bosnië).
- Het bieden van uitzendbescherming aan vrouwelijke én mannelijke militairen met kinderen tussen 0-4 jaar of een andere leeftijdperiode.

5.2.5 *Overige maatregelen voor de combinatie werk en privé*

Naast genoemde maatregelen om werk en privé te combineren zijn er nog enkele andere maatregelen, die Defensie kan nemen om het combineren van werk en privé te ondersteunen. Defensie zou bijvoorbeeld de mogelijkheden voor thuiswerken kunnen vergroten of flexibele werktijden kunnen toestaan. Thuiswerken en flexibele werktijden zijn waarschijnlijk geen geschikte maatregelen voor operationele functies, maar in niet-operationele functies zou thuiswerken en het toestaan van flexibele werktijden geen problemen moeten opleveren. Door thuiswerken en flexibele werktijden toe te staan, kunnen militairen hun werk beter afstemmen op de zorgtaken voor kinderen, ouders, of anderen.

Het combineren van werk en privé kan voor militairen een reden zijn om de dienst te verlaten. Er zijn echter veel militairen die na een bepaalde periode weer terug willen keren als het combineren van werk en privé minder problemen oplevert of als de persoonlijke situatie is veranderd. Vrouwelijke militairen keren bijvoorbeeld terug als de kinderen ouder zijn en op school zitten. Deze militairen zijn waardevol voor Defensie omdat ze veel kennis en ervaring hebben. Defensie kan deze militairen ondersteunen door herintredingmogelijkheden te vergroten.

Defensie kan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeteren door arbeidsvoorwaarden genderneutraal te formuleren. Op dit moment spreekt Defensie specifiek de doelgroep vrouwelijke militairen aan in haar beleid. Dit bevordert de stigmatisering en scheve gezichten, bovendien vermindert deze aanpak de motivatie bij vrouwen om gebruik te maken van de regelingen. Door in het beleid te spreken over 'hoofdverzorgende' in plaats van 'vrouwen' wordt het beleid eerlijker ten opzichte van

werknemers. Dit betekent bijvoorbeeld dat mannen die hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van kinderen, ook aanspraak kunnen maken op uitzendbescherming. Tegelijkertijd betekent het dat vrouwen die niet hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van kinderen, juist wel uitgezonden kunnen worden. De verschillende maatregelen die in deze paragraaf zijn besproken, worden samengevat in onderstaand kader.

- De mogelijkheden voor thuiswerken vergroten zodat het combineren van werk en privé kan verbeteren.
- Flexibele werktijden toestaan bij functies die zich daarvoor lenen.
- Herintredingmogelijkheden vergroten.
- De regelgeving genderneutraal herformuleren, bijvoorbeeld 'vrouw' veranderen in 'hoofdverzorgende'.

5.3 Opleiding

Defensie biedt militairen tijdens de loopbaan vele verschillende opleidingen. Naast reguliere en verplichte opleidingen, zoals de AMO, KMS, KMA zijn er een groot aantal loopbaan-opleidingen of cursussen, die militairen gedurende hun loopbaan mogen volgen. De vele opleidingsmogelijkheden maken Defensie tot een aantrekkelijke werkgever, maar de opleidingen zijn moeilijk te volgen voor militairen die deeltijd (willen) werken of hun loopbaan willen afstemmen op persoonlijke omstandigheden. Ten behoeve van het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen is veel winst te behalen door de opleidingsmogelijkheden op verschillende wijzen te flexibiliseren en maatwerk mogelijk te maken. Daarnaast kan een verandering van de inhoud van opleidingen indirect bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

5.3.1 *Flexibilisering (loopbaan)opleidingen*

Defensie kan de (loopbaan)opleidingen op verschillende manieren flexibiliseren, waardoor de opleidingen ook meer toegankelijk worden voor vrouwelijke (en mannelijke) militairen die deeltijd willen werken of hun loopbaan willen afstemmen op de persoonlijke situatie. Om (loopbaan)opleidingen meer toegankelijk te maken voor vrouwelijke militairen zouden met name de loopbaanopleidingen op andere momenten in de loopbaan aangeboden kunnen worden, bijvoorbeeld voor gezinsvorming of als de kinderen ouder zijn en voltijd werken weer mogelijk is. Een andere mogelijkheid is een opsplitsing van de loopbaanopleidingen in twee delen of modules, waardoor het mogelijk wordt om de opleidingen in deeltijd te doen. Een nadeel van het aanbieden van loopbaanopleidingen in deeltijd is dat de persoonsontwikkeling die typisch bij deze loopbaanopleidingen hoort dan mogelijk achterblijft. Een andere mogelijkheid is tot slot het creëren van mogelijkheden om te leren op afstand, door middel van e-learning en thuisstudie.

Defensie kan de (loopbaan)opleidingen ook flexibiliseren door ze niet alleen in het zuiden van het land aan te bieden, maar ook in het noorden of midden. Kortom, Defensie zou de opleidingsmogelijkheden ook toegankelijker kunnen maken door de KMS, KMA en IDL centraler in het land te situeren. Daarnaast zou het makkelijker moeten zijn om tussen opleidingsrichtingen te 'switchen', waardoor militairen ook later in de loopbaan een overstap kunnen maken, bijvoorbeeld om de combinatie werk en privé te vergemakkelijken. Tot slot zou de timing van de loopbaanopleidingen niet gekoppeld moeten zijn aan bevordering, maar een gunstige

periode in de loopbaan. De HDV zou een militair bijvoorbeeld gedurende zijn periode in de rang van majoor moeten kunnen volgen niet per definitie nadat hij een x aantal jaren majoorsfuncties heeft vervuld. In het onderstaande kader zijn de maatregelen weergegeven die Defensie zou kunnen nemen om de (loopbaan)opleidingen te flexibiliseren.

- (Loopbaan)opleidingen geschikt maken om in deeltijd te vervullen door ze modulair op te bouwen of in delen te splitsen.
- (Loopbaan)opleidingen eerder of later in de loopbaan mogelijk maken afhankelijk van de persoonlijke situatie (bijvoorbeeld gezinsvorming etc).
- Mogelijkheden voor thuisstudie (e-learning) creëren.
- Opleidingen niet alleen in het zuiden van het land aanbieden, maar ook in het noorden of midden.
- Het 'switchen' tussen opleidingsrichtingen vergemakkelijken.
- De timing van loopbaanopleidingen niet koppelen aan bevordering, maar aan een gunstige periode in de loopbaan.

5.3.2 *Inhoud opleidingen*

In de interviews bleek dat de arbeidsverhoudingen (cultuur en de samenwerking in mixed gender teams) een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Door tijdens de opleidingen impliciet aandacht te besteden aan de positieve en negatieve aspecten van de cultuur en de samenwerking in mixed gender teams kan Defensie indirect bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Defensie zou bijvoorbeeld opleidingscurricula kunnen aanpassen door thema's als 'positieve en negatieve aspecten van samenwerking in mixed gender teams', 'omgaan met ongewenst gedrag' en 'diversiteit en omgaan met verschillende kwaliteiten' op te nemen. Daarnaast zou Defensie ervoor kunnen kiezen om vrouwelijke militairen tijdens de initiële opleiding voor te bereiden op de minderheidspositie en bijbehorende machtspositie die zij binnen de organisatie zullen hebben.

Tijdens de opleidingen, vooral op de KMS en KMA, ligt er veel nadruk op de fysieke competenties. Vrouwelijke militairen worden (soms al van tevoren) afgerekend op hun fysieke competenties. Militairen zouden tijdens de opleidingen minder afgerekend moeten worden op de fysieke competenties, maar meer op (gebrek aan) inzet, intellectuele en emotionele competenties. Defensie kan dit bereiken door de opleidingen meer competentiegericht te maken, maar ook door de typische vrouwelijke competenties meer te waarderen in opleidingscurricula, functieprofielen, of in het Defensie competentiewoordenboek. Daarnaast moeten commandanten en instructeurs erop toezien dat militairen die geselecteerd zijn op het fysieke cluster 1 en 2 niet functioneren op het fysieke cluster 3.

Hoewel (vrouwelijke) militairen minder afgerekend zouden moeten worden op fysieke competenties, is het wel belangrijk dat militairen voldoen aan de fysieke eisen. Omdat vrouwen over het algemeen minder sterk gebouwd zijn, is het voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen belangrijk om daar als organisatie aandacht aan te besteden. Defensie zou bijvoorbeeld vrouwelijke militairen in de beginperiode fysiek meer kunnen optrainen en begeleiden. Daarnaast zou Defensie de mogelijkheden voor vrouwen om zich fysiek op te trainen kunnen vergroten, bijvoorbeeld door het aanbieden van gratis fitness lessen of krachttraining. De maatregelen die Defensie zou kunnen nemen om indirect (via de inhoud van

opleidingen) het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren, zijn weergegeven in onderstaand kader.

- Opleidingscurricula aanpassen door de volgende thema's op te nemen:
Positieve en negatieve aspecten van samenwerking in mixed gender teams;
Omgaan met ongewenst gedrag.
- Regelgeving ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden;
Diversiteit en omgaan met verschillende kwaliteiten.
- Vrouwelijke militairen tijdens de initiële opleiding voorbereiden op de minderheidspositie die ze binnen de organisatie zullen hebben, alsmede de bijbehorende machtspositie.
- Tijdens initiële militaire opleidingen de waardering voor fysieke competenties gelijkstellen aan de waardering voor intellectuele en emotionele competenties.
- Militairen die geselecteerd zijn op het fysieke cluster 1 en 2 tijdens de opleiding niet laten functioneren op het fysieke cluster 3.
- De impliciete waardering van typisch vrouwelijke competenties vergroten, bijvoorbeeld in opleidingscurricula, in functieprofielen of in het Defensie competentiewoordenboek.
- De opleidingen meer competentiegericht maken.
- Vrouwelijke militairen in de beginperiode meer fysiek optrainen en begeleiden.
- Mogelijkheden vergroten voor vrouwelijke militairen om zich fysiek op te werken (bijvoorbeeld het bieden van gratis fitnesslessen of krachttraining).

5.3.3 KMS

Uit de interviews en groepsdiscussies bleek dat veel maatregelen ten behoeve van het behoud en de doorstroom van vrouwelijke én mannelijke militairen betrekking hadden op de KMS. Daarom is ervoor gekozen om de maatregelen voor de KMS in een aparte paragraaf te bespreken. Veel militairen geven aan dat de maximum leeftijd om aan de KMS te beginnen verlaagd zou moeten worden naar 26 jaar. Als vrouwen op jongere leeftijd de KMS hebben voltooid, is de kans groter dat ze na gezinsvorming weer herintreden. Daarnaast kan door verlaging van de leeftijd voorkomen worden dat commandanten talentvolle soldaten en korporaals te lang binnen de eenheid houden, waardoor ze pas rond hun dertigste naar de KMS gaan en dan al snel de leeftijd van 35 jaar bereiken, waar het 'up-or-out' beleid een rol gaat spelen.

Veel militairen merken op dat de KMS vooral militairen moet opleiden die als soldaat of korporaal operationele ervaring hebben opgedaan en niet zogenaamde 'spijkerbroeken' uit de burgermaatschappij. Spijkerbroeken zijn militairen die vanuit de burgermaatschappij ingestroomd zijn op de KMS en dus geen soldaat en korporaal zijn geweest. Nu vallen veel van deze 'spijkerbroeken' uit vanwege fysieke problemen. Bovendien ronden veel manschappen, die al soldaat of korporaal zijn geweest, de KMS niet af, omdat de opleiding niet aansluit op de reeds aanwezige kennis en ervaring bij de manschappen. De KMS zou de opleiding van ervaren manschappen dan ook moeten verkorten en niet gelijk moeten stellen aan de opleiding van zogenaamde 'spijkerbroeken'. Verder wordt aangegeven dat korporaals na de KMS niet als sergeant teruggeplaatst moeten worden bij de eenheid waar ze eerder werkzaam waren, omdat ze daar niet als onderofficier geaccepteerd zullen worden, en dat 'spijkerbroeken' meer stagemogelijkheden als sergeant zouden moeten hebben, zodat ze gedurende de opleiding al kunnen ervaren hoe het is om in een eenheid te werken.

- De maximum leeftijd om aan de KMS te beginnen verlagen tot uiterlijk de leeftijd van 26 jaar.
- De opleiding van ervaren manschappen verkorten en niet gelijk stellen aan de opleiding van zogenaamde 'spijkerbroeken'.
- De opleiding niet langer toegankelijk maken voor 'spijkerbroeken', maar enkel voor ervaren manschappen.
- De stagemogelijkheden als toekomstig sergeant vergroten.
- Korporaals na de KMS niet als sergeant terugplaatsen bij eenheid, waar zij eerder hebben gewerkt.

5.4 Functietoewijzingssysteem en loopbanen

Het functie(roulatie)systeem dat Defensie hanteert, brengt veel structuur en uniformiteit aan in het loopbaantraject dat militairen doorlopen. Alle militairen die bij Defensie willen blijven werken, moeten dit loopbaanpad volgen: er is weinig ruimte om af te wijken. Dit betekent dat militairen die sneller door willen groeien, in deeltijd willen werken of zich in een specifieke richting willen ontwikkelen, soms functies moeten vervullen die niet aansluiten op hun wensen. Bovendien hebben deze 'essentiële' functies als nadeel dat ze soms moeilijk in deeltijd of in een bepaalde regio te vervullen zijn. Veel van de maatregelen die militairen noemen in interviews en groepsdiscussies hebben betrekking op *meer maatwerk* in loopbaanmogelijkheden bij Defensie. Oftewel: flexibilisering van het functiesysteem, meer invloed in de functietoewijzing en plaatsing en betere carrièreplanning en begeleiding. Daarnaast zijn de rol die monitoren vervullen, de arbeidsplaatsenbank en het 'up-or-out' systeem volgens veel militairen voor verbetering vatbaar.

5.4.1 Flexibilisering functietoewijzingssysteem

Het huidige loopbaanpad vereist dat militairen een aantal functies binnen opeenvolgende rangen vervullen. Hierdoor komen zij regelmatig in functies terecht die minder goed aansluiten bij hun belangen. Een gebrekkige match kan te maken hebben met de inhoud van het werk (een bureaubaan voor een militair die vooral het operationele werk waardeert) of met de bijbehorende arbeidsvoorwaarden (de baan is niet in deeltijd te vervullen of vereist lange reistijd). Militairen met een gezin of andersoortige privé-verplichtingen zijn dan gedwongen om hun persoonlijke situatie aan te passen aan het werk, of kiezen ervoor om de organisatie te verlaten. Meer maatwerk en mogelijkheden in het functietoewijzingssysteem kan daarom bijdragen aan het behoud van (vrouwelijke) militairen. Maatregelen die militairen noemen hebben ten eerste betrekking op een uitbreiding van het huidige loopbaanpad. Zij stellen voor om een loopbaanpad te ontwikkelen dat volledig in deeltijd te vervullen is. Dat maakt het makkelijker voor deeltijders om een geschikte functie te vinden. Daarnaast zouden er ook *horizontale* loopbaanpaden kunnen komen op basis van inhoudelijke functiesamenstelling, waardoor specialisatie in een bepaald vakgebied makkelijker te realiseren is, zoals P&O of informatica. Dit heeft als bijkomend voordeel dat medewerkers bepaalde competenties en vaardigheden sterker kunnen ontwikkelen, waardoor zij betere kwaliteit in hun werk kunnen leveren. Tot slot hebben militairen aangegeven dat een (verticaal) loopbaanpad in niet-operationele functies tot de mogelijkheden behoort. Er zijn diverse commando's en defensie-onderdelen waarin dergelijke niet-operationele functies te vervullen zijn. Deze maatregelen pleiten eigenlijk voor nóg meer structuur in het bestaande systeem, terwijl andere maatregelen juist vragen om flexibiliteit. Een maatregel die gericht is op meer flexibiliteit betreft bijvoorbeeld de bevordering en doorstroom van militairen op

basis van bewezen competenties (in plaats van rang), waardoor versnelde doorgroei mogelijk wordt. Ook noemt een aantal militairen dat zij meer mogelijkheden willen hebben om (tijdelijk) burgerfuncties binnen Defensie te vervullen.

De uitzendbescherming en deeltijdmogelijkheden die hiermee samenhangen bieden gelegenheid om 'in de luwte' te werken gedurende bepaalde periodes in de levensfase.

In datzelfde licht vragen manschappen om meer niet-operationele militaire functies, want ook zij verkeren soms in de situatie dat ze het rustiger aan willen doen.

Tot slot vraagt de huidige functieduur om flexibilisering: zo willen militairen de mogelijkheid om langer dan drie jaar een bepaalde stoelen te bezetten, wanneer continuïteit de kwaliteit van het werk vergroot. En – deels in tegenspraak hiermee – geven andere militairen aan dat de doorstroom in populaire niet-operationele functies juist vergroot moet worden, als blijkt dat sommige militairen deze gewilde stoelen langer dan drie jaar bezet houden. De genoemde maatregelen worden in onderstaand kader samengevat.

- Het ontwikkelen van loopbaanpaden voor militairen die deeltijd werken.
- Het ontwikkelen van (horizontale) loopbaanpaden die gericht zijn op specialisatie in een bepaald vakgebied (P&O, Informatica, Inlichtingen etcetera).
- Het ontwikkelen van (verticale) niet-operationele loopbaanpaden (bijvoorbeeld doorstroom in staffuncties bij de Bestuursstaf, functies binnen het Opleiding- en Trainingscommando, functies binnen het Personeelscommando, etcetera).
- Het creëren van mogelijkheden voor militairen om tijdelijk een burgerfunctie binnen Defensie te vervullen.
- Het creëren van (meer) niet-operationele militaire functies voor manschappen.
- Bevordering en doorstroom van militairen baseren op bewezen competenties, niet op de hoeveelheid functies/jaren in een bepaalde rang.
- Functies die veel ervaring en continuïteit vereisen (bijvoorbeeld de functie van monitor) niet om de drie jaar laten rouleren onder militairen/burgers.
- Militairen die (populaire) niet-operationele militaire functies hebben, ook om de drie jaar van functie laten rouleren: niet-operationele militaire functie niet langdurig bezetten.

5.4.2 Functietoewijzing en -plaatsing

Militairen krijgen – in overleg met de monitor – om de paar jaar een nieuwe functie toegewezen. Zij hebben de mogelijkheid om hun voorkeur uit te spreken voor een bepaalde regio, maar soms brengt de functieroulatie lange reistijd met zich mee.

Veel militairen hebben aangegeven dat zij meer inspraak willen in dit proces.

Niet alleen het type functies, waardoor zij inhoudelijk gemotiveerd blijven, maar ook de locatie. Sterker nog, veel militairen geven aan dat zij het liefst een toezegging zouden krijgen om (tijdelijk) binnen één bepaalde regio te rouleren, zodat zij hun werk beter kunnen afstemmen op hun privé-situatie.

Andere maatregelen die militairen noemen in het kader van het functietoewijzing- en plaatsingsproces gaan over het aantal vrouwelijke militairen per eenheid.

Zo geven militairen aan dat vrouwen eigenlijk nooit als enige vrouw binnen een peloton moeten werken, maar altijd in groepjes van twee of meer. Hiermee komt de vrouwelijke militair minder in een uitzonderingspositie te zitten. Aan de andere kant vinden militairen dat vrouwen niet in zogenaamde 'vrouwenpelotons' moeten werken, maar juist verspreid over verschillende pelotons. Tot slot zouden alle eenheden op

compagniesniveau enkele vrouwelijke militairen in dienst moeten hebben, die als aanspreekpunt en rolmodel kunnen dienen.

De geïnterviewde commandanten hebben aangegeven dat zij zelf meer invloed willen hebben in het plaatsingsproces. In eerste instantie om te kunnen selecteren op kwaliteit. Daarnaast geven commandanten aan dat zij op die manier kunnen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. In het verlengde daarvan vinden sommige militairen dat het plaatsingsproces gedecentraliseerd moet worden. Hierdoor wordt het enerzijds makkelijker om regionaal te plaatsen, anderzijds ontstaat er op die manier meer grip op en maatwerk in het plaatsingsproces. Een voordeel hiervan is dat de functietoewijzing ook 'eerlijker' kan verlopen. Militairen die al enige tijd bij een eenheid werken en wachten tot een bepaalde functie vrijkomt, maken dan ook meer kans om deze functie ook daadwerkelijk te krijgen, zonder dat iemand die net instroomt in de organisatie op de functie terechtkomt.

Tot slot geven militairen aan dat in het plaatsingsproces meer rekening moet worden gehouden met de aansluiting van type functie op de opleiding van militairen (in plaats van op rang) en daarnaast ook op specifieke competenties. Ook zou de reactietijd bij vacatures verlengd moeten worden, waardoor militairen meer tijd hebben om de gevolgen voor de loopbaan en voor het combineren van werk en privétaken te bepalen. De maatregelen zijn weergegeven in het onderstaande kader.

- De inspraak van militairen in de keuze voor functies en locaties (in de loopbaan) vergroten, zodat zij hun functies kunnen afstemmen op hun professionele en persoonlijke wensen en omstandigheden.
- Militairen toestaan om voor een bepaalde duur (bijvoorbeeld vijf jaar) binnen één regio te werken.
- Vrouwelijke militairen in kleine groepjes van twee of meer verspreiden over de eenheden en niet allemaal plaatsen binnen één eenheid, bijvoorbeeld een peloton.
- Een vrouwelijk militair nooit alleen in een eenheid, bijvoorbeeld een peloton, plaatsen, maar in kleine groepjes van twee of meer vrouwelijke militairen.
- Eenheden op compagniesniveau stimuleren om minimaal twee vrouwelijke militairen in dienst te nemen.
- Commandanten meer inspraak geven in het functietoewijzings- en plaatsingsproces van militairen binnen hun eenheid.
- Het decentraliseren van het functietoewijzing- en plaatsingsproces (regionaal regelen).
- De functietoewijzing en –plaatsing rechtvaardiger maken, waardoor militairen die een periode wachten op een functie, deze functie ook krijgen als de functie vrijkomt.
- De matching van functies en personen baseren op opleiding en bewezen competenties, niet enkel op rang.
- De reactietijd bij vacatures verlengen.

5.4.3 *Carrièreplanning en begeleiding*

Door vroegtijdig na te denken over de loopbaan, krijgen militairen meer inzicht in hun toekomstmogelijkheden binnen de organisatie. In veel interviews en groepsdiscussies zeggen militairen dat 'slimme carrièreplanning' (maatwerk) kan bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Defensie krijgt daardoor bovendien

zicht op het potentieel van werknemers, waardoor de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsplanning beter te realiseren is.

Militairen geven aan dat Defensie maatregelen moet treffen om manschappen en (onder)officieren beter te begeleiden in hun carrièreplanning. Op dit moment leven militairen 'stilletjes' toe naar 'up-or-out'. Door vroegtijdig de toekomstmogelijkheden binnen Defensie te verkennen kan de organisatie meer vrouwelijke militairen behouden en laten doorstromen.

Veel militairen geven daarnaast aan dat er vanuit Defensie te weinig oog is voor getalenteerde militairen. Daardoor stromen getalenteerde manschappen niet door naar de KMS of KMA, en blijven 'goede werknemers' onvoldoende behouden voor de organisatie. Men pleit daarom voor het 'scouten' van getalenteerde militairen. Daarnaast zouden getalenteerde militairen ook betere begeleiding moeten krijgen door een coach of mentor toegewezen te krijgen. Een mentor of coach hoeft niet persé bij dezelfde eenheid als de militair werkzaam te zijn. Veel militairen vinden overigens dat alle werknemers recht hebben op een mentor of coach. Militairen geven daarnaast aan dat er een specifiek talentenprogramma zou moeten komen om de doorstroom van onderofficieren en officieren te bevorderen. Bovendien zou het huidige management development programma beter afgestemd moeten worden op vrouwelijke medewerkers, zoals meer aandacht voor emotionele vaardigheden en competenties, en betere mogelijkheden om het MD programma in deeltijd te volgen.

Naast een mentoring of coachingssysteem pleiten militairen in de interviews en groepsdiscussies ook voor een betere begeleiding van militairen die instromen in een nieuwe functie of eenheid. Daar zou een gestandaardiseerde procedure voor kunnen komen. De maatregelen ten aanzien van carrièreplanning en begeleiding zijn in het onderstaande kader verwoord.

- Het scouten van getalenteerde manschappen, onderofficieren en officieren.
- Het opzetten van een mentoring en coaching systeem voor alle militairen.
- Het opzetten van een mentoring en coaching systeem voor getalenteerde militairen.
- De begeleiding van militairen naar nieuwe functies (functie-overgang) verbeteren.
- De begeleiding van (nieuwe) manschappen en (onder)officieren bij loopbaan- en carrièreplanning in verband met het 'up-or-out' systeem verbeteren.
- Het opzetten van een talentenprogramma voor de doorstroom van onderofficieren en officieren.
- Het management development-programma afstemmen op vrouwelijke militairen (bv hun privé-situatie).

5.4.4 *Monitoren*

Bij de carrièreplanning en loopbaanbegeleiding is een speciale rol weggelegd voor de monitoren en loopbaanbegeleiders. Zij zijn vaak het eerste aanspreekpunt voor militairen als het gaat om functieroulatie en doorstroommogelijkheden. Op dit moment pakken monitoren en loopbaanbegeleiders hun rol te weinig op: militairen pleiten voor maatregelen om monitoren en loopbaanbegeleiders beter op te leiden in de loopbaanmogelijkheden die de organisatie biedt. Op dit moment zijn zij te weinig op de hoogte waardoor de kwaliteit van hun dienstverlening te laag is. Mogelijk hangt dit samen met de korte functieduur van monitoren en loopbaanbegeleiders, waardoor zij onvoldoende de gelegenheid krijgen om zich te specialiseren en in te werken. Als oplossing daarvoor zou de functie van monitor en loopbaanbegeleider vastere

vormen aan kunnen nemen, en uit het functieroulatiesysteem kunnen worden gehaald. Voorts geven militairen aan dat monitoren en loopbaanbegeleiders meer maatwerk moeten leveren in hun werk: ook met het oog op het combineren van werk en privé. Hierin kunnen zij getraind worden. Tot slot dienen monitoren en loopbaanbegeleiders beter samen te gaan werken, zodat er voor militairen meer continuïteit en professionaliteit komt in het functietoewijzingsproces. De maatregelen die de werkzaamheden van monitoren en loopbaanbegeleiders kunnen verbeteren zijn hieronder weergegeven.

- De monitoren/loopbaanbegeleiders opleiden in de verschillende loopbaanmogelijkheden die de organisatie biedt.
- Monitoren/loopbaanbegeleiders langer hun functie laten uitvoeren waardoor ze meer continuïteit én professioneler werk kunnen leveren.
- De monitoren/loopbaanbegeleiders opleiden in het leveren van maatwerk en het creëren van mogelijkheden voor het combineren van werk en privé voor militairen.
- De samenwerking tussen monitoren/loopbaanbegeleiders over dienstvakken heen verbeteren.

5.4.5 Arbeidsplaatsenbank

De arbeidsplaatsenbank is een goed systeem om militairen inzicht te geven in vacatures. Op dit moment functioneert deze bank echter nog niet optimaal. Tijdens de interviews en discussiebijeenkomsten hebben diverse militairen aangegeven dat de arbeidsplaatsenbank een groot potentieel heeft om werknemers te faciliteren in het zoeken naar geschikte functies, maar dat dit potentieel op dit moment nog onvoldoende benut kan worden. Maatregelen die militairen noemen hebben enerzijds betrekking op de vormgeving van de arbeidsplaatsenbank: deze moet gebruikersvriendelijker en meer up-to-date worden, en ook betere zoekmogelijkheden krijgen. In een groepsdiscussie gaven de militairen aan dat de website 'funda' als uitgangpunt kan dienen bij het verbeteren van de arbeidsplaatsenbank. Daarnaast dient de bank enkele inhoudelijke verbeteringen door te maken. Militairen geven aan dat het handig zou zijn als de bank ook deeltijdfuncties en duobanen specificceert. Ook kunnen de uren die overblijven als gevolg van deeltijdverlof in deze bank gepubliceerd worden. Militairen die nog een kleine functie moeten vervullen kunnen daar dan gericht op zoeken. Tot slot geven militairen aan dat deze arbeidsplaatsenbank ook uitgebreid kan worden naar een loopbaanvolgsysteem, waarin iedere militair zijn/haar loopbaan (zelf) bijhoudt. De verschillende maatregelen om de arbeidsplaatsenbank te optimaliseren zijn in het onderstaande kader verwoord.

- De arbeidsplaatsenbank transparanter en gebruikersvriendelijker maken, bijvoorbeeld door aantal afkortingen te verminderen en functiebeschrijvingen te verbeteren.
- De arbeidsplaatsenbank meer 'up to date' maken.
- De zoekmogelijkheden in de arbeidsplaatsenbank verbeteren (vergelijkbaar met funda.nl).
- Duo-banen en deeltijdfuncties via de arbeidsplaatsenbank bekend stellen.
- De 'overgebleven uren' die ontstaan zijn door deeltijdverlof publiceren in de arbeidsplaatsenbank.
- Een loopbaanvolgsysteem opzetten in Peoplesoft, zodat de loopbaan van elke militair bijgehouden kan worden.

5.4.6 *BBT/BOT/Up or out*

Volgens veel militairen belemmert het flexibele personeelssysteem, up-or-out, het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Zij pleiten er dan ook voor om goed presterende medewerkers eerder in hun loopbaan bij Defensie duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw. Daarnaast zou Defensie het systeem moeten herzien vanuit de wens om meer militairen te behouden: op dit moment is het beleid in tegenspraak met het voornemen om te investeren in behoud. De betreffende maatregelen zijn hieronder weergegeven.

- Excellerende militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.
- Het beleid over het flexibele personeelssysteem, 'up-or-out', bezien in relatie tot het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.

5.5 Voorlichting en communicatie

5.5.1 *Voorlichting*

Een aantal maatregelen die uit de interviews en groepsdiscussies naar voren zijn gekomen hebben specifiek betrekking op voorlichting en communicatie. We hebben er daarom voor gekozen om deze maatregelen samen te voegen onder deze noemer. Om snel duidelijkheid te hebben over de toekomstmogelijkheden binnen Defensie, kan Defensie de maatregel nemen om commandanten en monitoren te stimuleren (bijvoorbeeld door training) om tijdig over dit onderwerp te spreken met BBT-ers. Eerlijke en openhartige gesprekken voeren over dit onderwerp is soms lastig waardoor het onderwerp onbesproken blijft. Over het algemeen moeten werknemers beter voorgelicht worden over hun doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties. Militairen pleiten ervoor dat deze voorlichting ook beter plaatsvindt tijdens de opleidingen. Daarbij dient ook aandacht te zijn voor de gevolgen van deeltijdwerk voor de carrièremogelijkheden, en de regelgeving omtrent deeltijdverlofen het combineren van werk en privé. Een aantal militairen gaf aan dat een grotere bekendheid met specialistenfuncties militairen kan motiveren om bij Defensie te blijven werken. Een specifiek onderwerp waar voorlichting over gegeven kan worden is ongewenst gedrag. Dit 'taboe' onderwerp moet bespreekbaar worden gemaakt in opleidings- en voorlichtingsbijeenkomsten. Op deze momenten moet ook duidelijk aangegeven worden waar grenzen liggen, en wat militairen kunnen doen wanneer grenzen overschreden worden. Een substantieel aantal maatregelen dat militairen noemen, met name manschappen, heeft betrekking op de banenwinkel. De medewerkers van de banenwinkel geven een te eenzijdig beeld van het werken bij Defensie: zij belichten alleen de leuke kanten van het werk. Hierdoor voelen sommige manschappen zich vals voorgelicht, en zijn zij teleurgesteld door de momenten van verveling die het werken bij Defensie af en toe met zich meebrengt. Bovendien kan de banenwinkel specifieke voorlichting geven aan vrouwelijke kandidaten over wat het betekent om in een organisatie met een masculiene cultuur te werken en wat de (on)mogelijkheden zijn van het combineren van werk en privé. Uiteraard moet deze informatie ook voor mannelijke kandidaten beschikbaar zijn. Tot slot stelt een aantal militairen voor om de banenwinkels geen inzicht te geven in de vacatures. Na de AMO is de betreffende functie vaak al vervuld, en zijn manschappen gedwongen om uit te wijken naar een functie die niet hun voorkeur heeft. Over het algemeen vinden militairen dat er meer voorlichtingsdagen en meeloopdagen moeten worden gegeven, zodat geïnteresseerde mensen een beter beeld kunnen vormen

van wat het werken bij Defensie precies inhoudt. De verschillende maatregelen om de voorlichting te verbeteren zijn in het onderstaande kader verwoord.

- Commandanten en monitoren stimuleren om tijdig, eerlijk en open met BBT'ers te communiceren over hun toekomst binnen Defensie.
- De voorlichting tijdens de opleidingen en de informatie over doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties verbeteren.
- Voorlichting geven over de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière.
- De bekendheid met specialistenfuncties binnen Defensie vergroten.
- Voorlichting geven over omgaan met ongewenst gedrag van collega's.
- Voorlichting geven over regelgeving omtrent deeltijdverlofen het combineren van werk en privé.
- De voorlichting van banenwinkels verbeteren waardoor manschappen geen irreële verwachtingen krijgen.
- Vrouwen in de banenwinkel en tijdens de opleidingen voorlichting geven over de masculiene cultuur en over de loopbaanmogelijkheden (ook in verband met afstemming werk en privé).
- Banenwinkels vacature-inzage ontzeggen (ivm valse beloften over beschikbare functies).
- Het organiseren van vooropkomstdagen, informatiedagen en meeloopdagen voor vrouwelijke militairen.

5.5.2

Verduidelijking regelgeving

Defensie is een grote organisatie met vele regels en procedures. Sommige militairen geven aan dat er teveel regels zijn: zij vinden dat alle regels tegen het licht moeten worden gehouden en getoetst op relevantie, zodat er overgegaan kan worden naar een overzichtelijker en kleiner aantal regels. Verder moeten relevante regels duidelijker en begrijpelijker worden weergegeven, zodat ook militairen die niet thuis zijn in ingewikkelde documenten, deze regelingen goed kunnen begrijpen. Dit kan bijvoorbeeld door het aantal afkortingen te verminderen en de huidige formulering van regels door een gespecialiseerd bureau te laten herschrijven. Vooral manschappen hebben aangegeven dat commandanten soms willekeurig omgaan met het begrip 'als het werk het toelaat'. Zij pleiten voor een duidelijker omschrijving van wanneer dit wel en niet het geval is. Daarnaast geven manschappen aan dat sommige commandanten zich onvoldoende realiseren dat een studie of opleiding ook een tijdsinvestering en afwezigheid van manschappen vergt. Zij geven aan dat de commandant formeel toestemming én commitment voor een opleiding zou moeten geven door een handtekening te zetten onder een studieovereenkomst. Nieuwe commandanten nemen deze studieovereenkomst automatisch over, zodat (afspraken over) opleidingen gewoon gecontinueerd kunnen worden bij wisselingen van commandant. Het bovenstaande is in onderstaand kader samengevat.

- Zorg voor minder en een overzichtelijke hoeveelheid regels over arbeidsvoorwaarden.
- Het verduidelijken en begrijpelijk maken van regelgeving omtrent arbeidsvoorwaarden voor manschappen (eventueel op intranet).
- Het verduidelijken van het begrip 'als het werk het toelaat' (wanneer wel, wanneer niet).
- Het formaliseren van studieovereenkomsten door middel van een ondertekening door de commandant waarin hij/zij accoord gaat met afwezigheid door stage en benodigde studie-uren en waardoor de studie-afpraak niet vervalt bij wisselingen van commandant.

5.6 Overige maatregelen

Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk aangaven, hebben we tijdens de interviews en groepsdiscussies ook een aantal maatregelen verzameld die niet onder arbeidsinhoud of arbeidsperspectief vallen. In deze paragraaf beschrijven we deze 'overige' maatregelen.

5.6.1 Arbeidsomstandigheden

Uit de interviews en groepsdiscussies bleek dat de arbeidsomstandigheden, waaronder voorzieningen, arbeidsmiddelen en arbeidsmaterialen weinig van invloed zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Desalniettemin zijn er wel maatregelen geopperd die de arbeidsomstandigheden kunnen verbeteren.

De sanitaire voorzieningen voor vrouwelijke militairen zijn over het algemeen goed, maar zouden in het veld verbeterd kunnen worden. Daarnaast zou ook meer rekening gehouden kunnen worden met vrouwelijke militairen die zwanger zijn (geweest).

Vrouwelijke militairen missen nu een handboek met concrete oplossingen voor zwangerschapskleding, kolven etcetera. Ten aanzien van kleding kan Defensie de positie van vrouwen verbeteren door sportkleding aan te schaffen en een gevechtstenu (net zoals het dagelijkse tenue) met een vrouwelijke pasvorm te ontwikkelen.

De arbeidsmiddelen en -materialen zijn waar mogelijk aangepast of kunnen eenvoudig worden aangepast. Defensie kan in het algemeen rekening houden met de verschillen tussen militairen door te investeren in de verdere automatisering van arbeidsmiddelen en -materialen en door arbeidsmiddelen en -materialen te testen bij verschillende eenheden en niet alleen bij de luchtmobiele brigade. De maatregelen die Defensie ter verbetering van de arbeidsomstandigheden kan nemen, zijn samengevat in onderstaand kader.

- De voorzieningen verbeteren voor vrouwelijke militairen die zwanger zijn of net bevallen zijn: handboek met oplossingen, kleding, ruimtes om te kolven etcetera.
- Een vrouwelijke pasvorm voor het gevechtstenu ontwikkelen.
- Vrouwelijke sportkleding aanschaffen.
- Sanitaire voorzieningen in het veld verbeteren.
- Arbeidsmiddelen en -materialen waar mogelijk verder automatiseren.
- Arbeidsmiddelen en -materialen testen bij verschillende eenheden.

5.6.2 Werving & selectie

Hoewel werving en selectie in de interviews niet nadrukkelijk aan de orde is gekomen, kwamen uit de groepsdiscussies wel enkele maatregelen, die de werving en selectie van vrouwelijke, maar ook mannelijke militairen kan verbeteren. Militairen worden

momenteel onder meer geselecteerd op potentiële trainbaarheid. Om de uitval van militairen als gevolg fysieke problemen (blessures en dergelijke) tijdens de opleiding te verminderen gaven vrouwelijke militairen aan dat de selectie niet gericht moet zijn op *potentiële* trainbaarheid, maar op het *daadwerkelijk* behalen van de fysieke eisen. Daarmee geven ze dus aan dat de lat hoger moet liggen, niet op potentiële trainbaarheid, maar op bewezen fysieke competenties. Als fysieke eisen niet gehaald worden, hebben militairen nog een tweede kans op een sporttest. In aanvulling hierop gaven vrouwelijke militairen aan dat de fysieke testen opnieuw bekeken moeten worden op relevantie voor de huidige functies en missies. Fysieke eisen zouden daarbij gekoppeld moeten worden aan de functies en niet aan het wapen of dienstvak. Ook gaven de vrouwelijke militairen aan dat de sporttest uitgebreid zou moeten worden met een coopertest.

Naast de verbetering van de fysieke selectie van militairen kan de werving volgens vrouwelijke militairen ook verbeterd worden door meer leidinggevenden uit het bedrijfsleven te werven. Leidinggevenden in het bedrijfsleven hebben ervaring met zowel de taakgerichte als sociaal-emotionele aspecten van leiderschap. De ervaring van leidinggevenden uit het bedrijfsleven kan de Defensie organisatie ten goede komen. Tot slot geven vrouwelijke militairen aan dat de aanname- en adviescommissies een afspiegeling moeten zijn van de maatschappij. Alle minderheidsgroepen (vrouwen, buitenlandse afkomst) moeten met andere woorden vertegenwoordigd zijn in de aanname- en adviescommissies.

- Selectie niet baseren op potentiële trainbaarheid, maar op het daadwerkelijk behalen van de fysieke eisen. Als de fysieke eisen niet gehaald worden dan de kans geven om nogmaals een sporttest te doen.
- De kwaliteit van fysieke testen tegen het licht houden.
- Fysieke eisen niet koppelen aan wapens of dienstvakken, maar aan functies.
- De sporttest uitbreiden met een coopertest.
- Meer leidinggevenden uit het bedrijfsleven werven in verband met ervaring.
- De vertegenwoordiging van minderheidsgroepen in aanname- en adviescommissies vergroten.

5.6.3 Informatievoorziening en inspraak

Met name tijdens de interviews en groepsdiscussies met manschappen is gebleken dat zij een gebrek aan inspraakmogelijkheden ervaren. Vaak wordt informatie wel vanuit het kader doorgegeven naar manschappen, maar zelfs dit gebeurt onvoldoende volledig en op tijd. Manschappen geven daarom aan dat Defensie als maatregel kan nemen om commandanten te trainen in goede en tijdige informatievoorziening, en ook in het nabespreken en evalueren van oefeningen en uitzendingen. Op dit moment worden manschappen nauwelijks betrokken bij dergelijke besprekingen. Daarnaast willen manschappen dat commandanten opgeleid worden tot een participatieve en coachende leiderschapsstijl, alsmede in het feedback geven op prestaties van medewerkers. Hierdoor krijgen manschappen beter zicht op hun eigen vaardigheden en ontwikkelingspotentieel en voelen zij zich meer betrokken bij de bedrijfsvoering van Defensie. De verschillende maatregelen om de informatievoorziening en inspraak te verbeteren zijn hieronder weergegeven.

- Het verbeteren van de informatievoorziening in de operationele lijn zodat manschappen méér en tijdig informatie krijgen van kaderleden.
- Het trainen van kaderleden in het nabespreken en evalueren van oefeningen en uitzendingen met manschappen.
- Het trainen van kaderleden in een participatieve leiderschapsstijl, waardoor manschappen meer inspraak hebben in de besluitvorming en meer verantwoordelijkheid krijgen.
- Het trainen van kaderleden in het geven van feedback op prestaties van manschappen.

5.6.4 *Beoordeling en functioneringsgesprekken*

Defensie heeft een duidelijke beoordelingscyclus om het functioneren van militairen te monitoren. Uit de gesprekken blijkt echter dat niet alle militairen regelmatig een gesprek hebben. Defensie kan als maatregel nemen om het beoordelingsproces meer te standaardiseren (waardoor het minder afhangt van de willekeur van commandanten) en commandanten ook te beoordelen op het aantal gevoerde gesprekken. Datzelfde geldt voor de POP (Persoonlijk OntwikkelPlan)-gesprekken, die op dit moment nog slechts sporadisch gehouden worden. Militairen geven aan dat ook deze gesprekken meer gestandaardiseerd moeten plaatsvinden, en dat afspraken beter nagekomen moeten worden. Als commandanten regelmatig feedbackgesprekken hebben met werknemers, krijgen zij ook beter zicht op de ontwikkelingsmogelijkheden en wensen van werknemers. Zij kunnen militairen met potentie dan ook selecteren voor de KMS. Commandanten moeten meer gestimuleerd worden om goede manschappen ook daadwerkelijk naar de KMS te laten gaan, bijvoorbeeld door daar een streefpercentage aan vast te koppelen. De bijbehorende maatregelen zijn in het onderstaande kader weergegeven.

- Het standaardiseren en formaliseren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Het formaliseren en standaardiseren van POP (Personeel OntwikkelPlan) gesprekken (minimaal één keer per jaar).
- Zorgdragen dat afspraken in POP (Persoonlijk OntwikkelPlan) gesprekken beter nagekomen worden.
- Het stimuleren van commandanten om militairen te selecteren en te begeleiden naar de KMS/KMA.

5.6.5 *Overig*

Naast de maatregelen die hierboven zijn beschreven voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, zijn er nog enkele overige maatregelen die op zichzelf staan. Deze maatregelen worden hieronder puntsgewijs toegelicht.

Vrouwelijke militairen (met en zonder kinderen) reageren anders op emotionele of schokkende ervaringen dan mannelijke militairen. Vrouwelijke militairen kunnen tijdens of na een uitzending ook meer emotionele belasting ervaren omdat ze een minderheid vormen en tijdens een uitzending minder mensen hebben om op terug te vallen. Het is dan ook belangrijk om een substantieel aantal vrouwen mee op uitzending te nemen waardoor vrouwen op elkaar kunnen terugvallen en een emotioneel vangnet wordt gerealiseerd.

Rolmodellen kunnen vrouwelijke militairen bewuster maken van de doorgroeimogelijkheden en het loopbaanperspectief vergroten. Defensie heeft momenteel niet veel vrouwelijke rolmodellen. De vrouwen die doorstromen naar hogere posities maken over het algemeen hun privé-leven ondergeschikt aan hun carrière. Voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen is het belangrijk dat Defensie diverse vrouwelijke rolmodellen (oftewel succesvolle vrouwen in de onderbouw en bovenbouw, met en zonder gezin) expliciet en impliciet identificeert en plaatst. Vrouwelijke rolmodellen kunnen bijvoorbeeld door middel van een boekje met vrouwelijke rolmodellen (zoals nu al bestaat) geïdentificeerd worden. Vrouwelijke rolmodellen kunnen op verschillende niveaus binnen de organisatie ook impliciet geïdentificeerd worden, bijvoorbeeld door als bataljonscommandant te kiezen voor een vrouwelijke bataljonsadjutant.

Hoewel het salaris of andere beloningen niet zozeer van invloed lijken te zijn op het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, geven met name de manschappen aan dat het salaris van onderofficieren weinig verschilt van het salaris van manschappen. Om de doorstroom naar onderofficiersrangen te verbeteren zou Defensie het verschil in salaris tussen onderofficieren en manschappen kunnen vergroten. Het verschil in salaris kan manschappen dan ook stimuleren om naar de KMS te gaan.

Het personeelsbeleid voor Defensie wordt op centraal niveau in Den Haag ontwikkeld door beleidsmedewerkers, militairen en burgers. In de praktijk blijkt vaak dat het beleid niet aansluit bij de operationele werkvloer en dat veel beleid wordt geïmplementeerd zonder de randvoorwaarden voor het slagen van het beleid zeker te stellen. Het is daarom belangrijk om het beleidsniveau beter af te stemmen op het operationele niveau. Defensie kan hier ondermeer voor zorgen door beleidsmedewerkers meer op de werkvloer mee te laten lopen.

- Tijdens uitzendingen een emotioneel vangnet voor vrouwen realiseren door een substantieel aantal vrouwen uit te zenden.
- Verschillende vrouwelijke rolmodellen op verschillende niveaus binnen de organisatie impliciet identificeren, bijvoorbeeld door te kiezen voor een vrouwelijke bataljonsadjutant.
- Verschillende vrouwelijke rolmodellen op verschillende niveaus binnen de organisatie expliciet identificeren, bijvoorbeeld door een boekje met vrouwelijke rolmodellen uit te geven (zoals nu al bestaat).
- Het verschil in salaris van onderofficieren en manschappen vergroten.
- Een betere afstemming tussen beleidsniveau en operationeel niveau: beleidsmedewerkers meer op de werkvloer mee laten lopen.

6 Voorkeur van vrouwelijke militairen voor maatregelen over behoud en doorstroom

Medio oktober hebben we in overleg met de opdrachtgever een enquête ontwikkeld om de in de groepsdiscussies bedachte maatregelen te toetsen bij een grotere groep vrouwelijke militairen. Sommige maatregelen uit de groepsdiscussies zijn niet in de enquête opgenomen omdat ze vooral beleidsmatig waren of omdat al besloten is dat ze ingevoerd gaan worden. De enquête is op 13 november 2006 schriftelijk verstuurd naar alle 1606 vrouwelijke militairen bij de KL, die op dat moment niet op uitzending waren. In een begeleidende brief bij de enquête werd de optie aangeboden om deze digitaal in te vullen.

De enquête bestond uit 14 achtergrondvragen (zoals rang en thuissituatie) en 60 maatregelen waarover respondenten met een keuze tussen 'helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk' en 'zeer belangrijk' konden aangeven of zij deze maatregel wel of niet relevant vinden voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Bovendien hebben we per thema maatregelen gevraagd aan welke drie maatregelen de militairen zelf behoefte hebben. Tot slot konden de respondenten voor 6 stellingen aangeven in welke mate zij het eens waren met bepaalde uitspraken over de eigen verantwoordelijkheid van militairen en hun toekomst binnen de KL. De enquête sloot af met de mogelijkheid om opmerkingen te maken over de enquête of maatregelen te noteren die in de enquête nog niet werden genoemd. De enquête is opgenomen in bijlage C.

6.1 Respondenten

Uiteindelijk hebben 499 mensen de enquête ingevuld en teruggestuurd. Twee cases zijn uit het bestand verwijderd omdat zij slechts enkele vragen van de enquête hadden ingevuld. Daarmee komt de respons op 497. Dat is een respons van 31%.

De rangen zijn teruggebracht tot drie categorieën: manschappen, onderofficieren, en officieren. In tabel 5 is het aantal respondenten per categorie te zien.

Tabel 5 Verdeling manschappen, onderofficieren en officieren (N= 497).

	Aantal respondenten	Percentage
Manschappen	116	23%
Onderofficieren	246	50%
Officieren	135	27%
Totaal	497	100%

We weten niet precies aan hoeveel manschappen, onderofficieren en officieren de enquête is verstuurd, maar we weten wel hoe de verhouding is tussen de drie groepen. In tabel 6 is te zien dat aan de enquête relatief weinig manschappen en relatief veel onderofficieren hebben meegedaan.

Tabel 6 Verdeling respondenten (N= 497).

	Percentage in populatie	Verdeling respondenten
Manschappen	54%	23%
Onderofficieren	26%	50%
Officieren	20%	27%
Totaal	100%	100%

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 27 jaar en gemiddeld werken ze bijna 7 jaar bij de KL. Opvallend is het verschil tussen manschappen, onderofficieren en officieren op de vraag hoeveel jaar ze nog bij de KL zouden willen werken. Manschappen hebben het voornemen om korter bij de KL te blijven werken dan onderofficieren en officieren.

Tabel 7 Leeftijd en dienstjaren naar categorie (N=497).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
Leeftijd?	20,4 jaar	27,8 jaar	32,8 jaar	27,4 jaar
Aantal jaar bij de KL?	1,7 jaar	7,6 jaar	9,8 jaar	6,8 jaar
Aantal jaar nog willen werken bij de KL?	7,2 jaar	12,4 jaar	15,1 jaar	12,0 jaar

Ongeveer de helft van de militairen is werkzaam bij een operationele eenheid (zie tabel 8).

Tabel 8 Operationele eenheid (N=497).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
Werkzaam bij een operationele eenheid?	46%	52%	33%	46%

Van de manschappen heeft 3% een aanstelling voor onbepaalde tijd. Bij de onderofficieren en officieren is dat respectievelijk 21% en 61% (zie tabel 9)

Tabel 9 Aanstelling (N=497).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
BOT	3%	21%	61%	27%
BBT	97%	79%	39%	72%

Ongeveer een derde van de vrouwelijke onderofficieren en officieren heeft een leidinggevende functie (zie tabel 10).

Tabel 10 Leidinggevende functie (N=497).

	Manschappen		Onderofficieren		Officieren		Totaal	
	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja
Heeft momenteel een leidinggevende functie	98%	2%	65%	35%	64%	36%	72%	28%

Vervolgens hebben we gekeken in hoeverre deze vrouwen in de toekomst een (hogere) leidinggevende functie ambiëren. In tabel 11 is te zien dat van de vrouwen die op dit moment geen leidinggevende functie hebben een meerderheid dit wel ambieert.

Bij de officieren is dit percentage het hoogst: 83%, bij de manschappen en onderofficieren ligt het rond tweederde. Van de vrouwen die nu al een leidinggevende functie hebben wil een ruime meerderheid ook verder doorgroeien: 78% bij de onderofficieren en 86% bij de officieren.

Tabel 11 Heeft u ambitie om in de toekomst door te stromen naar een (hogere) leidinggevende functie? Leidinggevende functies (N=497).

	Manschappen		Onderofficieren		Officieren		Totaal	
	Geeft geen leiding (N=113)	Geeft leiding (N=2)	Geeft geen leiding (N=160)	Geeft leiding (N=86)	Geeft geen leiding (N=86)	Geeft leiding (N=49)	Geeft geen leiding (N=359)	Geeft leiding (N=137)
Ja	66%	100%	61%	78%	83%	86%	66%	100%
nee	34%	0%	39%	22%	17%	14%	34%	0%

Weinig vrouwelijke militairen maken gebruik van deeltijdverlof. Bij de manschappen is dit percentage slechts 3%, bij onderofficieren en officieren respectievelijk 14 en 18% (zie tabel 12).

Tabel 12 Voltijd of deeltijdverlof? (N=497).

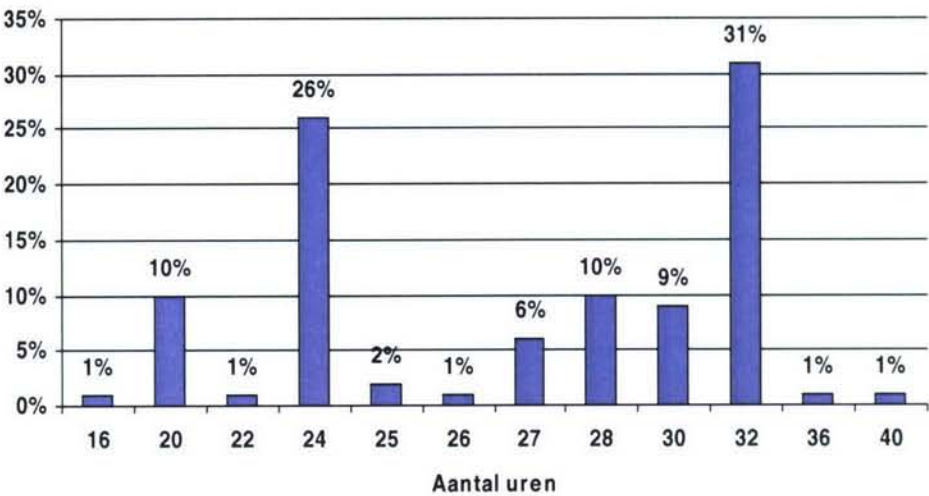
	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
Voltijd	97%	86%	82%	88%
Deeltijdverlof	3%	14%	18%	13%

Aan de 434 vrouwen die voltijd werken is gevraagd of ze in de toekomst in deeltijd zouden willen werken. Die behoefte blijkt vooral bij de officieren groot te zijn: 31% van de officieren zegt dat te willen en nog eens 52% wil dat misschien in de toekomst. Van de onderofficieren geeft 23% aan in de toekomst deeltijdverlof te wensen (zie tabel 13).

Tabel 13 Wens tot deeltijdverlof in de toekomst (N=434).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
nee	44%	28%	17%	29%
misschien	50%	49%	52%	50%
ja	6%	23%	31%	21%

Vervolgens is aan de vrouwen die inderdaad deeltijd zouden willen werken, gevraagd hoeveel uur zij zouden willen werken. Gemiddeld zouden deze vrouwen 27 uur willen werken. De meeste vrouwelijke militairen geven aan 3 dagen (24 uur) of 4 dagen (32 uur) te willen werken (zie figuur 2).



Figuur 2 Aantal uur dat respondenten in deeltijd zouden willen werken (N=88).

In tabel 14 is te zien hoeveel uur de militairen uit de drie verschillende categorieën gemiddeld in deeltijd zouden willen werken.

Tabel 14 Gemiddeld aantal uur dat respondenten in deeltijd zouden willen werken (N=88).

	Manschappen (N=7)	Onderofficieren (N=49)	Officieren (N=34)	Totaal (N=90)
Aantal uur (gemiddeld)	26	27	28	27

Een achtergrondkenmerk dat waarschijnlijk een grote invloed heeft op welke maatregelen belangrijk worden gevonden om vrouwen te behouden, is de vraag of zij thuiswonende kinderen hebben. Bij de manschappen heeft 1% thuiswonende kinderen, bij de onderofficieren 21% en bij de officieren 29% (zie tabel 15).

Tabel 15 Heeft u thuiswonende kinderen? (N=497).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
ja	1%	22%	29%	19%
nee, maar in verwachting	2%	3%	5%	3%
nee, maar wil later (misschien) wel kinderen	86%	60%	45%	62%
nee, wel kinderen maar niet thuiswonend	0%	1%	1%	1%
nee, en wil in de toekomst ook geen kinderen	11%	14%	19%	15%

We hebben de vragen over deeltijdverlof en thuiswonende kinderen vervolgens gecombineerd. Dan is te zien dat er grote verschillen zijn tussen de groepen met en zonder kinderen. Van de vrouwelijke militairen met thuiswonende kinderen of die in verwachting zijn, wil een meerderheid in de toekomst in deeltijd (blijven) werken. Van de vrouwen zonder (thuiswonende) kinderen wil maximaal 10% in deeltijd werken. De behoefte aan deeltijdwerk hangt dus sterk samen met het hebben van (thuiswonende) kinderen.

Tabel 16 Wens tot deeltijdverlof in de toekomst (N=434).

	Heeft thuiswonende kinderen (N=96)	Is in verwachting (N=16)	Wil later (misschien) wel kinderen (N=302)	Heeft wel kinderen maar ze zijn niet thuiswonend (N=3)	Heeft en wil geen kinderen (N=72)
Heeft deeltijdverlof	54%	0%	3%	0%	1%
Werkt voltijds					
- wil geen deeltijd	5%	6%	25%	33%	57%
- wil misschien deeltijd	15%	25%	57%	67%	32%
- wil deeltijd	26%	69%	15%	0%	10%
	96	16	302	3	72

De laatste achtergrondvragen gaan over het hebben van een partner. 69% van de respondenten heeft een partner. Van de vrouwen met een partner heeft maar liefst 65% een militair als partner (zie tabel 17 en 18).

Tabel 17 Heeft u een partner? (N=497).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
Nee	55%	29%	16%	31%
Ja	45%	71%	84%	69%

Tabel 18 Heeft u een militair als partner? (N=341).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
nee	35%	28%	49%	36%
Ja, bij de Koninklijke Landmacht	56%	68%	45%	59%
Ja, bij een ander Defensieonderdeel	10%	4%	6%	6%

6.2 Maatregelen

In de enquête zijn 60 maatregelen voorgelegd aan vrouwelijke militairen. Deze maatregelen hebben betrekking op vijf onderwerpen:

- combineren werk- en privé;
- opleidingen;
- functietoewijzingsysteem en loopbanen;
- voorlichting;
- overige maatregelen.

Per onderwerp hebben we de respondenten twee soorten vragen gesteld.

Ten eerste hebben we per maatregel gevraagd of zij deze maatregel belangrijk vinden voor het behoud en de doorstroom van vrouwen bij de KL. Daarna hebben we de respondenten per onderwerp gevraagd aan welke drie maatregelen zij zelf het meeste behoefte hebben.

In de onderstaande paragrafen bespreken we per onderwerp welke maatregelen door minimaal 75% van de respondenten belangrijk wordt gevonden en welke maatregelen door een opvallende groep niet belangrijk wordt gevonden. Omdat de meningen over de maatregelen verschillen per rang, worden de resultaten per rang besproken.

Tot slot beschrijven we voor elk onderwerp en per rang aan welke drie maatregelen de vrouwelijke militairen zelf het meeste behoefte hebben.

6.2.1 Combineren werk en privé

De eerste maatregelen gaan over het combineren van werk en privé. Deze maatregelen zijn bedoeld om bijvoorbeeld de mogelijkheden voor deeltijdverlof of zorgverlof te vergroten. Voor een overzicht van de percentages per maatregel en per categorie verwijzen we naar bijlage D.

Manschappen

Bij de manschappen zien we dat geen van de maatregelen door 75% of meer militairen belangrijk wordt gevonden. De maatregel die volgens de manschappen het belangrijkste is (door 65% genoemd) is: 'militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal een jaar'.

Door een groot deel van de manschappen worden de volgende maatregelen *niet* belangrijk gevonden:

- Militaire partners die wel kinderen hebben gelijktijdig uitzenden (51%).
- De uitzendduur verkorten (47%).
- Militaire partners gelijktijdig uitzenden naar hetzelfde gebied (36%).
- Meer mogelijkheden voor thuiswerken (41%).

Onderofficieren

Ook bij de onderofficieren worden de maatregelen om werk en privé te combineren niet door 75% of meer militairen belangrijk gevonden. De maatregel die 74% van de onderofficieren noemen is: 'militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal een jaar'. Daarnaast vindt 72% van de onderofficieren de maatregel 'een vast aanspreekpunt instellen voor informatie over en mogelijkheden tot deeltijdwerken' belangrijk.

Naast deze maatregelen wordt ook een aantal maatregelen *niet* belangrijk gevonden door onderofficieren. Deze maatregelen zijn:

- Militaire partners die wel kinderen hebben gelijktijdig uitzenden (64% vindt dit niet belangrijk!).
- Militaire partners gelijktijdig uitzenden naar hetzelfde gebied (36%).

Officieren

In tegenstelling tot de manschappen en onderofficieren, worden bij de officieren juist veel maatregelen door minimaal 75% belangrijk gevonden.

Het betreft de volgende maatregelen:

- Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden (84%).
- Meer inzicht in de beschikbare deeltijdfuncties en duobanen binnen de KL (bijvoorbeeld via een centraal deeltijdbureau) (83%).
- Militaire partners die wel kinderen hebben niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal 1 jaar (80%).
- Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken (80%).
- Een vast aanspreekpunt instellen voor informatie over en mogelijkheden tot deeltijd werken (79%).
- De functietoewijzing- en plaatsing van militaire partners beter op elkaar afstemmen (79%).
- Kinderopvang met ruime openingstijden (24 uur) (75%).

Als *niet* belangrijk wordt ‘militaire partners die wel kinderen hebben gelijktijdig uitzenden’ gevonden (71% vindt dit een onbelangrijke maatregel!) en militaire partners gelijktijdig uitzenden naar hetzelfde gebied (35% vindt dit een onbelangrijke maatregel).

Top 3 Combineren werk en privé

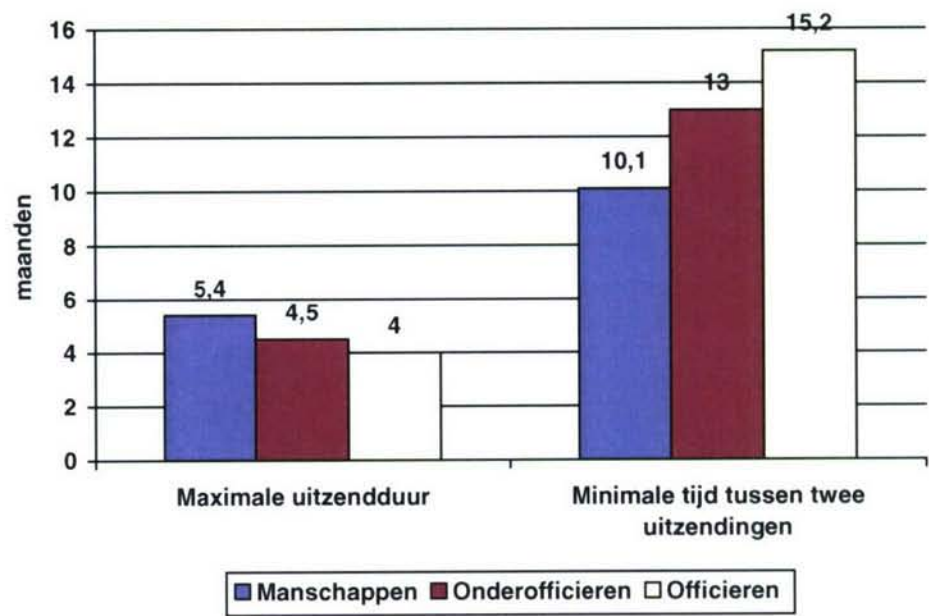
De vrouwelijke militairen hebben tot slot ook aangegeven aan welke maatregelen ten aanzien van het combineren van werk en privé zij zelf het meeste behoefte hebben. Deze top 3 maatregelen voor het combineren van werk en privé zijn in tabel 19 per categorie weergegeven.

Bij de manschappen zien we een gedeelde eerste plaats voor de maatregelen ‘Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen’ en ‘Militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden’. Voor deze groep is er een duidelijk verschil tussen de maatregelen die in het algemeen belangrijk worden gevonden en waar ze zelf behoefte aan hebben. De top 3 van maatregelen waar ze behoefte aan hebben, hebben meer betrekking op korte termijn maatregelen (bijvoorbeeld militairen een bepaalde periode vrijstellen van uitzending) en de maatregelen die ze in het algemeen belangrijk vinden voor het behoud en de doorstroom hebben meer betrekking op de lange termijn (bijvoorbeeld kinderopvang). Bij de onderofficieren en officieren komen de algemene maatregelen en maatregelen waar nu behoefte aan is meer overeen. In die groep is het percentage met kinderen ook hoger en is er waarschijnlijk nu al behoefte aan meer mogelijkheden voor deeltijdwerken en flexibele werktijden.

Tabel 19 Top 3 van maatregelen om werk en privé te combineren.

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren
1	Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen.	Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken.	Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken.
2	En militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.	Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.	Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.
3	De tijd tussen uitzendingen vergroten.	Meer mogelijkheden voor kinderopvang op de kazerne.	Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen.

Omdat enkele maatregelen bij de voorbereidingen van de enquête erg belangrijk leken hebben we over deze maatregelen extra vragen gesteld. Ten eerste over de uitzendduur. Gemiddeld geven de respondenten aan dat een uitzending maximaal 5 maanden zou mogen duren en dat er minimaal 13 maanden tussen twee uitzendingen zouden moeten zitten. Ook hier zien we verschillen tussen de drie groepen respondenten: manschappen zijn over het algemeen bereid om langer op uitzending te gaan en wensen over het algemeen een kortere tijd tussen twee uitzendingen dan onderofficieren en officieren (zie figuur 3).



Figuur 3 Maximale uitzendduur en minimale tijd tussen twee uitzendingen.

Aan de 218 militairen met een militaire partner is gevraagd hoeveel tijd er tussen hun eigen uitzending en de uitzending van hun militaire partner zou moeten zitten. Gemiddeld is een tussentijd van minimaal 11 maanden gewenst. In tabel 20 staan de gemiddelden per rang.

Tabel 20 Minimale uitzendduur tussen uitzendingen van militaire partners (N=207).

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren	Totaal
Minimale uitzendduur tussen uitzendingen van militaire partners	10,0	11,6	11,9	11,4

Daarnaast hebben we gekeken of dit gewenste aantal maanden verschilt tussen vrouwen met een militaire partner *met* en *zonder* kinderen. Dan zien we (tabel 21) dat degenen met een militaire partner en kinderen gemiddeld minimaal 14 maanden tussen een uitzending van de partners wensen.

Tabel 21 Minimale uitzendduur tussen uitzendingen van militaire partners (N=207).

	Geen thuiswonende kinderen	Met thuiswonende kinderen
Minimale uitzendduur tussen uitzendingen van militaire partners	10,5	14,1

Tenslotte hebben we gevraagd of de vrouwelijke militairen gebruik zouden maken van kinderopvang op de kazerne. Van de totale groep (N = 497) geeft 55% aan dat zij daar gebruik van zouden maken. Bij deze vraag hebben we gekeken naar de vrouwelijke militairen die nu thuiswonende kinderen hebben of die verwachten te krijgen (zie tabel 22).

Tabel 22 Gebruik van kinderopvang op kazerne (N=497).

	Wil later misschien kinderen (N=296)	Is in verwachting (N=16)	Heeft thuiswonende kinderen (N=91)	Totaal
nee	7%	0%	27%	16%
ja	58%	94%	58%	55%
weet niet	35%	6%	14%	29%

Hierin is opvallend dat de zwangere respondenten bijna allemaal aangeven gebruik te zullen maken van kinderopvang op de kazerne, terwijl bij de groep met thuiswonende kinderen dit percentage lager ligt. Dit zou te maken kunnen hebben met de leeftijd van de kinderen. Daarbij zien we inderdaad dat vrouwen met jonge kinderen (leeftijd 0-4 jaar) vaker aangeven dat ze gebruik zullen maken van kinderopvang op de kazerne dan vrouwen met oudere kinderen (tabel 23).

Tabel 23 Gebruik van kinderopvang op de kazerne naar leeftijd van de kinderen (N=91).

	Kind(eren) in leeftijd van 0-4 jaar (N=75)	Kind(eren) in leeftijd van 5-11 jaar (N=18)	Kind(eren) van 12 jaar of ouder (N=9)
nee	28%	39%	33%
ja	61%	33%	33%
weet niet	11%	28%	33%

6.2.2

Opleiding

De KL biedt een groot aantal opleidingsmogelijkheden voor militairen. De tweede set van zeven maatregelen gaat over aanpassingen in de vorm en de inhoud van deze opleidingen. Voor een overzicht van de percentages per maatregel en per categorie verwijzen we naar bijlage D.

Manschappen

Bij de manschappen worden de volgende maatregelen door een ruime meerderheid belangrijk gevonden:

- militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken (77%);
- de mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen (73%);
- de mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie (72%);
- overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken (72%).

Geen van de maatregelen wordt door een groot percentage manschappen onbelangrijk gevonden.

Onderofficieren en officieren

Bij de onderofficieren en officieren worden slechts twee maatregelen door een grote groep belangrijk gevonden. Namelijk de maatregel 'de mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen' (76% van de onderofficieren en 70% van de officieren) en 'de mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie' (respectievelijk 72% en 77%). Geen van de maatregelen wordt door een groot percentage onderofficieren of officieren onbelangrijk gevonden.

Top 3 Opleiding

De vrouwelijke militairen hebben ook aangegeven aan welke maatregelen zij zelf het meest behoefte hebben. In onderstaande tabel staat de top 3 per categorie.

Tabel 24 Top 3 van maatregelen voor opleidingen.

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren
1	Militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken.	De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.	De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.
2	De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.	De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie.	De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie.
3	Overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken.	Overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken.	Meer mogelijkheden voor thuisstudie (bijvoorbeeld e-learning).

Deze top 3 komt bij de verschillende groepen aardig overeen. Manschappen hebben meer behoefte aan mogelijkheden om zich fysiek op te werken. Deze maatregel komt bij de onderofficieren en officieren niet in de top 3 voor. Deze top 3 komt ook aardig overeen met de maatregelen die in het algemeen belangrijk worden gevonden voor het behoud en de doorstroom.

6.2.3 Functietoewijzingsysteem en loopbanen

Militairen die bij KL willen blijven werken, doorlopen over het algemeen een vast loopbaanpad. De volgende groep maatregelen gaat over het functietoewijzingsysteem en de invloed van militairen daarop. Voor een overzicht van de antwoorden per maatregel en per categorie verwijzen we naar bijlage D.

Manschappen en onderofficieren

Door de manschappen en de onderofficieren worden de maatregelen op het gebied van functietoewijzingsysteem en loopbanen niet zo heel erg belangrijk gevonden.

Drie maatregelen die door een ruime groep worden genoemd zijn:

- Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden (77% van de manschappen en 76% van de onderofficieren vindt dit belangrijk).
- Betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning (respectievelijk 75% en 82%).
- Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen (73% en 80%).

Officieren

Door officieren wordt het thema functietoewijzingsysteem en loopbanen belangrijker gevonden dan door manschappen en onderofficieren. De meeste maatregelen, 9 van de 14, bij dit thema worden door 75% of meer officieren belangrijk gevonden voor behoud en doorstroom van vrouwen. Namelijk:

- Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen (93%).
- Betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning (84%).
- Militairen langer binnen één regio laten werken (84%).
- Meer maatwerk door monitoren/loopbaanbegeleiders (83%).

- Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken (81%).
- Loopbaanpaden ontwikkelen die gericht zijn op specialisatie in een bepaald vakgebied en groei in de breedte bevorderen (81%).
- Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden (75% vindt dit belangrijk).
- Een mentoring en coaching systeem voor getalenteerde militairen (zowel bij de manschappen, onderofficieren als officieren) (75%).
- De arbeidsplaatsenbank gebruikersvriendelijker maken (75%).

Top 3 Functietoewijzingsysteem en loopbaan

De vrouwelijke militairen hebben ook aangegeven aan welke maatregelen zij zelf het meest behoefte hebben. In onderstaande tabel staat de top 3 per categorie.

Tabel 25 Top 3 van maatregelen voor functietoewijzingsysteem en loopbaan.

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren
1	Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.	Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen	Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.
2	Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.	Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.	Militairen langer binnen één regio laten werken.
3	Een vrouwelijke militair nooit als enige vrouw in een eenheid plaatsen.	Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.	Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.

De maatregel 'een vrouwelijke militair nooit als enige vrouw in een eenheid plaatsen' wordt bij de maatregelen in het algemeen bij alle 3 de groepen door een groot deel niet belangrijk gevonden. Bij de vraag waar nu behoefte aan is, staat deze maatregel bij de manschappen toch in de top 3. De maatregel 'Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken' staat bij de onderofficieren in de top 3 waar nu behoefte aan is, maar bij de maatregelen in het algemeen wordt dit door een kleiner percentage belangrijk gevonden. Verder komen de behoeften redelijk overeen met wat de vrouwelijke militairen in het algemeen belangrijk vinden voor het behoud en de doorstroom.

6.2.4 Voorlichting en communicatie

De volgende maatregelen hebben als doel om de voorlichting en communicatie binnen de KL te verbeteren, bijvoorbeeld over loopbaanmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. Voor een overzicht van de antwoorden per maatregel en per categorie verwijzen we naar bijlage D.

Voor alle categorieën geldt dat minimaal 75% het belangrijk vindt dat bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie wordt gegeven over:

- wat het werken bij de KL inhoudt;
- de loopbaanmogelijkheden;
- de mogelijkheden om werk en privé te combineren.

De maatregel 'Studieafspraken schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant' wordt eveneens voor alle rangen door minimaal 75% belangrijk gevonden. Net als meer en/of beter voorlichting over 'doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties'.

Bij manschappen wordt daarnaast meer en/of beter voorlichting over 'wat je kan doen bij ongewenst gedrag van collega's' belangrijk gevonden (76%). Bij de onderofficieren en officieren wordt 'meer en/of beter voorlichting over de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière' en 'regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg' nog door minimaal 75% belangrijk gevonden.

Top 3 voorlichting en communicatie

De vrouwelijke militairen hebben ook aangegeven aan welke maatregelen zij zelf het meest behoefte hebben. In onderstaande tabel staat de top 3 per categorie.

Tabel 26 Top 3 van maatregelen voor voorlichting en communicatie.

Manschappen	Onderofficieren	Officieren
1 Studieafspraken schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.	Meer en/of betere voorlichting over doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties.	Meer en/of betere voorlichting over doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties.
2 Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over wat het werken bij de KL inhoudt.	Studieafspraken schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.	Meer en/of betere voorlichting over regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg.
3 Meer en/of betere voorlichting over doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties.	Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over wat het werken bij de KL inhoudt.	Studieafspraken schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.

De top 3 waar nu behoefte aan is komt aardig overeen tussen de 3 groepen militairen en ook is er weinig verschil tussen de algemene belangrijkste punten en de maatregelen waar men zelf behoefte aan heeft.

6.2.5 Overig

Tot slot beschrijven we hieronder enkele overige maatregelen. Deze overige maatregelen hebben ondermeer betrekking op de arbeidsomstandigheden, werving & selectie, informatievoorziening en inspraak. Voor een overzicht van de antwoorden per maatregel en per categorie verwijzen we naar bijlage D.

Alleen de maatregel 'talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw' wordt door 75% of meer van de onderofficieren en van de officieren belangrijk gevonden. Bij de manschappen vindt 63% dit belangrijk. De overige maatregelen worden niet of nauwelijks belangrijk gevonden.

Top 3 Overige maatregelen

De vrouwelijke militairen hebben ook aangegeven aan welke maatregelen zij zelf het meest behoefte hebben. In Tabel 27 staat de top 3 per categorie.

Tabel 27 Top 3 van overige maatregelen.

	Manschappen	Onderofficieren	Officieren
1	Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw. En betere sanitaire voorzieningen	Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.	Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.
2	(toiletten e.d.) in het veld.	Betere voorzieningen voor vrouwelijke militairen die zwanger of net bevallen zijn, zoals handboek met oplossingen, kleding en ruimtes om te kolven.	Vrouwelijke rolmodellen (voorbeeldfuncties) op verschillende niveaus binnen de organisatie.
3	Voldoende vrouwen tegelijkertijd uitzenden zodat vrouwen voor emotionele steun bij elkaar terecht kunnen.	Een gevechtstenuue met een vrouwelijke pasvorm ontwikkelen.	Betere voorzieningen voor vrouwelijke militairen die zwanger of net bevallen zijn, zoals handboek met oplossingen, kleding en ruimtes om te kolven.

Zowel bij de maatregelen waar nu behoefte aan is als in het algemeen, wordt bij alle groepen 'Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw' belangrijk gevonden. Verder worden nog enkele praktische maatregelen genoemd.

6.3 Stellingen

Aan het einde van de enquête hebben we de militairen nog enkele stellingen voorgelegd over verwachtingen over hun loopbaan en over de eigen verantwoordelijkheid van militairen.

Ten eerste zien we dat 43% van alle respondenten aangeeft dat ze verwachten bij de KL weg te gaan omdat zij werk en privé (in de toekomst) niet meer kunnen combineren. Dit geldt voor 30% van de manschappen, 49% van de onderofficieren en 44% van de officieren. Deze uitkomst sluit aan bij de uitkomsten van de interviews waar we zagen dat het niet kunnen combineren van werk en privé de belangrijkste reden is om weg te gaan bij de KL. Bij deze stelling hebben we bepaald of er verschillen zijn in de meningen van militairen met en zonder kinderen. In tabel 28 is te zien dat vrouwen met kinderen vaker verwachten dat bij de KL weg te gaan omdat zij werk en privé (in de toekomst) niet meer kunnen combineren.

Tabel 28 Verwachtingen over vertrek vanwege combineren (N=485).

Ik verwacht bij de Koninklijke Landmacht weg te gaan omdat ik werk en privé (in de toekomst) niet meer kan combineren.			
	oneens	neutraal	eens
Heeft thuiswonende kinderen (N=92)	24%	15%	61%
Is in verwachting (N=15)	13%	27%	60%
Wil later (misschien) wel kinderen (N=302)	33%	22%	45%
Heeft wel kinderen maar niet thuiswonend (N=4)	75%	25%	0%
Heeft en wil geen kinderen (N=72)	65%	21%	14%

Ook zien we dat de respondenten het over het algemeen eens zijn met de stellingen over eigen verantwoordelijkheden. De meerderheid vindt dat militairen:

- zelf het voortouw moeten nemen om bepaalde opleidingen te volgen (77% mee eens);
- die deeltijd willen werken, zich flexibel moeten opstellen en bijvoorbeeld niet star moeten vasthouden aan een bepaalde vrije dag in de week (57% mee eens);
- die in deeltijd willen werken, moeten accepteren dat ze niet of langzamer hogerop komen in de organisatie (57% mee eens);
- af en toe genoeg moeten nemen met een (tijdelijke) functie die niet geheel aansluit bij hun persoonlijke wensen en behoeften (52% mee eens).

6.4 Samenvatting

Als we alle getoetste maatregelen op een rijtje zetten kunnen we concluderen dat de belangrijkste maatregelen voor manschappen vooral betrekking hebben op voorlichting. De belangrijkste maatregelen voor onderofficieren hebben te maken met voorlichting en met de loopbaan. Ten slotte zien we bij de officieren vooral het belang van voorlichting, verbeteringen in het functietoewijzingssysteem en het loopbaanbeleid en het combineren van arbeid en zorg.

Tussen de categorieën zien we enkele belangrijke verschillen. Manschappen en onderofficieren vinden over het algemeen dezelfde maatregelen belangrijk bij de thema's combineren werk en privé en functietoewijzingssysteem. De officieren wijken af en vinden meerdere maatregelen binnen deze thema's belangrijk. Bij andere thema's, zoals opleidingen en voorlichting, vinden onderofficieren en officieren over het algemeen dezelfde maatregelen belangrijk. Bij die thema's wijken manschappen af omdat ze meer maatregelen behorend bij opleidingen en bij voorlichting belangrijk vinden. Waarschijnlijk hebben deze verschillen vooral te maken met verschillen in leeftijd en thuissituatie en hun toekomstperspectief bij de KL.

Verder zijn de verschillen tussen wat militairen belangrijke maatregelen vinden voor het behoud en de doorstroom van vrouwen bij de KL *in het algemeen* en de maatregelen waar ze *zelf* behoefte aan hebben interessant. De verschillen zijn in de meeste gevallen niet groot. Het grootste verschil zien we echter bij de manschappen bij de maatregelen over het combineren van werk en privé. Manschappen noemen bij de maatregelen die ze *in het algemeen* belangrijk vinden voor het behoud en de doorstroom meer maatregelen die betrekking hebben op de lange termijn (bijvoorbeeld kinderopvang). De top 3 van maatregelen waar ze *zelf* behoefte aan hebben, heeft juist meer betrekking op korte termijn maatregelen (bijvoorbeeld militairen een bepaalde periode vrijstellen van uitzending). Waarschijnlijk komt dat doordat ze nog niet goed weten hoe hun thuissituatie eruit gaat zien, terwijl dat voor onderofficieren en officieren vaak al duidelijker is.

Hieronder volgt per thema een korte lijst met maatregelen die de vrouwelijke militairen belangrijk vinden binnen de KL om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren. Deze maatregelen werden door 75% of meer vrouwelijke militairen belangrijk gevonden.

Combineren werk en privé

Een belangrijke maatregel ten aanzien van het combineren van werk en privé is:

- Militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal een jaar.

Uit de enquête blijkt dat respondenten met een militaire partner en thuiswonende kinderen zelfs minimaal 14 maanden tussen hun eigen uitzending en die van hun partner wensen.

Voor manschappen in het bijzonder zouden wij de onderstaande maatregelen willen aanbevelen:

- Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen.
- Militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.

Voor officieren in het bijzonder zouden wij de volgende maatregelen willen aanbevelen:

- Meer mogelijkheden om deeltijd te werken.
- Meer inzicht in de beschikbare deeltijdfuncties en duobanen binnen de KL (bijvoorbeeld via een centraal deeltijdbureau).
- Een vast aanspreekpunt instellen voor informatie over en mogelijkheden tot deeltijd werken.
- De functietoewijzing- en plaatsing van militaire partners beter op elkaar afstemmen.
- Kinderopvang met ruime openingstijden (24 uur).
- Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.

Opleidingen

Belangrijke maatregelen ten aanzien van de opleidingen zijn:

- De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.
- De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie.

Voor manschappen in het bijzonder zijn de onderstaande maatregelen belangrijk:

- Militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken.
- Overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken.

Functietoewijzingsysteem en loopbanen

Belangrijke maatregelen ten aanzien van het functietoewijzingssysteem en loopbanen zijn:

- Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.
- Betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning.
- Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.

Voor manschappen in het bijzonder is de onderstaande maatregel ook van belang:

- Een vrouwelijke militair nooit als enige in een eenheid plaatsen.

Voor officieren in het bijzonder zouden de onderstaande maatregelen overwogen kunnen worden:

- Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.
- Loopbaanpaden ontwikkelen die gericht zijn op specialisatie in een bepaald vakgebied en groei in de breedte bevorderen.
- Militairen langer binnen één regio laten werken.
- Een mentoring en coaching systeem voor getalenteerde militairen (zowel bij de manschappen, onderofficieren als officieren).
- Meer maatwerk door monitoren/loopbaanbegeleiders.
- De arbeidsplaatsenbank gebruikersvriendelijker maken.

Voorlichting

Belangrijke maatregelen voor de voorlichting aan vrouwelijke (en mannelijke) militairen zijn:

- Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over:
 - wat het werken bij de KL inhoudt;
 - de loopbaanmogelijkheden;
 - de mogelijkheden om werk en privé te combineren.
- Studietoelagen schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.
- Meer en/of beter voorlichting over:
 - doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties;
 - de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière;
 - wat je kan doen bij ongewenst gedrag van collega's;
 - regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg.

Overige maatregelen

Van de overige maatregelen vonden de vrouwelijke militairen met name de volgende maatregel van belang voor het behoud en de doorstroom van vrouwen:

- Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

De laatste jaren heeft Defensie de werving en het behoud van vrouwelijke militairen tot een speerpunt gemaakt. Door middel van het Actieplan Gender en diverse initiatieven wordt geprobeerd om -binnen de grenzen van wat operationeel mogelijk is- meer vrouwen voor Defensie te interesseren en te behouden. Defensie geeft aan mannen én vrouwen nodig te hebben om haar taken op een door de nationale en internationale gemeenschap gewaardeerde wijze te kunnen uitvoeren. In het verleden lag de nadruk vooral op de werving en het behoud van vrouwelijke militairen. Recentelijk is daar het belang van doorstroom naar sleutelposities en (hogere) leidinggevende functies aan toegevoegd.

In opdracht van de Commandant van het Personeelscommando (C-Persco) van de Koninklijke Landmacht (KL) heeft TNO dan ook in samenwerking met GedragsWetenschappen een onderzoek uitgevoerd naar het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen de KL. De doelstelling van het onderzoek was om te komen tot concrete maatregelen die gericht zijn op:

- 1 het behoud van vrouwelijke militairen binnen de KL;
- 2 de doorstroom, in het bijzonder de doorstroom van vrouwelijke onderofficieren naar sleutelposities binnen het operationele domein (csm, stafadjutant) en van vrouwelijke officieren naar (hogere) leidinggevende functies binnen de KL.

Daarbij lag de nadruk op het raadplegen van de vrouwelijke militairen en het achterhalen van hun beweegredenen. Verder is er nadrukkelijk op gelet de vrouwelijke militairen als groep niet verder te stigmatiseren of een uitzonderingspositie te geven. Gedurende het onderzoek was de insteek dan ook om maatregelen te ontwikkelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen die gelijke mogelijkheden scheppen voor mannen én vrouwen.

Het onderzoek 'Behoud van Vrouwen' heeft plaatsgevonden tussen de maanden juni 2006 en januari 2007 en was opgebouwd uit verschillende fasen. In een vooronderzoek hebben we een denkkader ontwikkeld dat als uitgangspunt heeft gediend voor de daaropvolgende explorerende interviews. De interviews hebben een groot aantal knelpunten en succesfactoren opgeleverd, die vervolgens in de groepsdiscussies met vrouwelijke militairen zijn gebruikt als vertrekpunt voor het ontwikkelen van maatregelen. De maatregelen zijn tot slot getoetst door middel van een enquête aan alle vrouwelijke militairen.

Op basis van deze fasen van onderzoek kunnen we concluderen dat een groot aantal knelpunten en succesfactoren een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen en dat een diverse verzameling van maatregelen het behoud en de doorstroom kunnen verbeteren. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste knelpunten en succesfactoren voor het behoud en de doorstroom. Tevens bespreken we de belangrijkste maatregelen, die volgens de vrouwelijke militairen zelf kunnen bijdragen aan het verbeteren van het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. We sluiten het hoofdstuk af met aanbevelingen over de maatregelen die volgens ons geïmplementeerd zouden moeten worden om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen op korte en lange termijn te verbeteren.

7.2 Knelpunten en succesfactoren voor behoud en doorstroom

Zowel vrouwelijke manschappen als (onder) officieren zijn over het algemeen tevreden over het werken bij Defensie. Desondanks verlaten veel vrouwelijke militairen vroeg of laat de organisatie. Het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen wordt beïnvloed door een combinatie van factoren. Deze hebben met name betrekking op *de arbeidsvoorwaarden, het arbeidsperspectief, de arbeidsverhoudingen en enkele persoonsgebonden factoren*. De meest doorslaggevende factor heeft te maken met het al dan niet hebben van kinderen en de mogelijkheden om werk en privé met elkaar te combineren.

Behoud

Het merendeel van de vrouwelijke militairen ziet, zoals hierboven al is aangestipt, het combineren van werk en privé als doorslaggevende factor om de organisatie te verlaten. Uit de enquête bleek dat 43% van de respondenten verwacht bij de KL weg te gaan omdat zij werk en privé (in de toekomst) niet meer kunnen combineren.

Zowel manschappen, als (onder)officieren zien zich voor een dilemma geplaatst op het moment dat zij een gezin willen stichten of andere zorgtaken op zich willen nemen.

Ze willen vaak wel blijven werken binnen Defensie, maar hebben of zien geen mogelijkheden om het werk te combineren met zorgtaken. De organisatie biedt vooralsnog weinig mogelijkheden en voorlichting om de combinatie van werk en privé mogelijk te maken. Dit geldt in het bijzonder voor functies in het operationele domein, waar oefeningen en uitzendingen moeilijk te combineren zijn met zorgtaken.

Daarnaast is een belangrijke belemmering dat de arbeidsvoorwaarden die 'op papier' wel geboden worden, zoals het werken in deeltijd of het opnemen van ouderschapsverlof, niet altijd benut worden. Vooral in operationele functies is het door de hoge werkdruk en de groepscultuur niet altijd makkelijk of mogelijk om gebruik te maken van de bestaande arbeidsvoorwaarden. De organisatiecultuur lijkt militairen (vooralsnog) weinig ruimte te bieden voor het combineren van werk en privé.

Naast bovengenoemde factoren zijn ook de loopbaanverwachtingen, de beperkte stimulans en begeleiding van commandanten en/of leidinggevendenden, en het weinig flexibele functietoewijzing- en plaatsingsproces belangrijke factoren voor het behoud van vrouwen. Op basis van deze factoren concluderen we dat militairen behoefte hebben aan meer *maatwerk* in de wijze waarop zij hun loopbaan bij de KL kunnen invullen. Het is daarbij belangrijk om militairen een doorkijkje te bieden in wat de organisatie hen –in verschillende levensfasen- te bieden heeft en een afstemming met de persoonlijke situatie van de militair te waarborgen. Een transformatie naar een organisatiecultuur die het combineren van werk en privé en dus meer maatwerk toestaat, is daarvoor wel een belangrijke voorwaarde.

Doorstroom

Vrouwelijke militairen hebben volgens de meeste vrouwelijke militairen net zoveel mogelijkheden om door te stromen naar hogere leidinggevende functies als mannelijke militairen. Zij zijn van mening dat de doorstroom van vrouwelijke militairen vooral beïnvloed wordt door persoonsgebonden factoren -kunnen en willen- en in het bijzonder de keuze voor een gezin of een carrière bij Defensie.

Ook ten aanzien van de doorstroommogelijkheden geven veel militairen aan dat zorgtaken binnen Defensie nauwelijks te combineren zijn met de doorstroom naar sleutelposities of hogere leidinggevende functies. De timing van opleidingen en het

doorstroombeleid valt bijvoorbeeld vaak op ongelukkige wijze samen met de periode van gezinsvorming. Daarnaast gaven vrouwen in de interviews aan dat deeltijd werken niet te combineren valt met een hogere leidinggevende functie. Dit bevestigt opnieuw het beeld dat militairen moeten kiezen voor het werken bij de KL óf voor het zorgen voor een gezin. Als de KL wil dat militairen hun werk kunnen combineren met zorgtaken, dan zal zij hier ook de randvoorwaarden voor moeten scheppen.

Andere belangrijke factoren zijn het gebrek aan maatwerk en flexibiliteit in de loopbaan, het gebrek aan voorlichting, de bescheidenheid van veel vrouwelijke militairen en het gebrek aan ambitie voor hogere leidinggevende functies met name omdat dit volgens de heersende opvattingen niet te combineren is met een gezinsleven of een sociaal leven. Overigens blijkt uit de enquête juist dat 72% van de militairen de ambitie heeft om door te stromen naar een (hogere) leidinggevende functie. Deze factoren wijzen net als de factoren die van belang zijn voor 'behoud' op het belang van een duidelijk loopbaanperspectief – ook in de periode van gezinsvorming – en meer maatwerk in de invulling van de loopbaan. Ook voor de doorstroom is een transformatie naar een organisatiecultuur die het combineren van werk en privé en dus meer maatwerk toestaat, essentieel.

7.3 Maatregelen voor behoud en doorstroom

De meeste maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen die uit de interviews en groepsdiscussies naar voren zijn gekomen, hebben betrekking op de *arbeidsvoorwaarden* en het *arbeidsperspectief*. Het gaat daarbij om maatregelen gericht op:

- het combineren van werk en privé;
- de opleidingsmogelijkheden;
- het functietoewijzingssysteem en de loopbaan;
- voorlichting en communicatie.

Andere maatregelen die genoemd zijn, richten zich op arbeidsomstandigheden, werving en selectie, informatievoorziening & inspraak, beoordelings- en functioneringsgesprekken, en beloning. Slechts een enkele maatregel gaat over het veranderen van de cultuur en de persoonsgebonden factoren van vrouwen zelf. Het is duidelijk geworden dat de vrouwelijke militairen die gekozen hebben voor Defensie de cultuur niet als een belemmerende factor ervaren en zich over het algemeen identificeren met de cultuur. Daarnaast zien zij het al dan niet combineren van het werken als militair en de zorg voor kinderen niet alleen als een praktische, maar ook als een morele afweging die zij als persoon zelf willen maken.

7.3.1 *Het combineren van werk en privé*

De huidige arbeidsvoorwaarden ten behoeve van het combineren van werk en privé worden door de meeste vrouwelijke militairen gewaardeerd. Veel vrouwelijke militairen geven echter ook aan dat de arbeidsvoorwaarden en de acceptatie voor het gebruik maken van de arbeidsvoorwaarden verbeterd kan worden.

De arbeidsvoorwaarden die het behoud en de doorstroom kunnen verbeteren hebben betrekking op:

- de mogelijkheden (en acceptatie) van deeltijdwerk;
- het gezinsbeleid voor militaire partners;
- het uitzendbeleid;
- de kinderopvang.

Uit de enquête blijkt dat onderofficieren en officieren zelf vooral behoefte hebben aan mogelijkheden om op andere tijden te werken (deeltijd werken en/of flexibele werktijden) en dat voor manschappen vooral het uitzendbeleid van belang is. De maatregelen met betrekking tot kinderopvang worden minder genoemd dan we hadden verwacht. Maatregelen om werk en privé beter te kunnen combineren zijn vooral volgens officieren belangrijk. Een maatregel die niet getoetst is in de enquête, maar waarschijnlijk kan helpen om meer inzicht in deeltijdfuncties te realiseren is om een 'deeltijdbureau' op te richten waar de behoeften en mogelijkheden voor deeltijdwerk worden geïnventariseerd, voorlichting wordt gegeven en functies en militairen aan elkaar worden gekoppeld.

7.3.2 *Opleiding*

Defensie biedt militairen tijdens de loopbaan vele verschillende opleidingen. De vele opleidingsmogelijkheden maken Defensie tot een aantrekkelijke werkgever, maar de opleidingen zijn moeilijk te volgen voor militairen die deeltijd (willen) werken of hun loopbaan willen afstemmen op persoonlijke omstandigheden. De militairen die wij gesproken hebben in de interviews en groepsdiscussies, noemen maatregelen die gericht zijn op:

- Het flexibiliseren van loopbaanopleidingen en het streven naar maatwerk.
- De opleidingen inhoudelijk aanpassen en aanvullen op enkele specifieke punten, bijvoorbeeld het thema mixed gender teams integreren in de opleidingen.
- Het beleid van de KMS op verschillende punten aanpassen.

Uit de enquête blijkt dat onderofficieren en officieren het prettig zouden vinden als opleidingen in deeltijd en op een ander moment in de loopbaan gevolgd kunnen worden. Voor manschappen is het belangrijk dat militairen meer mogelijkheden krijgen zich fysiek op te werken. Verder geven veel respondenten aan dat ze het belangrijk vinden dat studieafspraken schriftelijk worden vastgelegd, zodat deze niet wegvallen bij wisseling van commandant.

7.3.3 *Functietoewijzingssysteem en loopbanen*

Veel van de maatregelen die militairen noemen in interviews en groepsdiscussies hebben betrekking op *meer maatwerk* in loopbaanmogelijkheden bij Defensie.

Het gaat om:

- Flexibilisering van het functiesysteem.
- Meer invloed op de functietoewijzing en plaatsing.
- Betere carrièreplanning en begeleiding.
- Aanpassen van de rol die monitoren vervullen.
- De arbeidsplaatsenbank transparanter en gebruiksvriendelijker maken.
- Het 'up-or-out' systeem afstemmen op het gender- of diversiteitsbeleid.

Manschappen en onderofficieren geven in de enquête aan dat het belangrijk is dat vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid worden geplaatst, maar in kleine groepjes verspreid over de eenheden, dat er betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning moet komen en dat er bij functietoewijzing meer rekening wordt gehouden met individuele wensen van militairen.

Voor officieren is het thema loopbanen van belang. Zij vinden veel maatregelen die hier betrekking op hebben belangrijk. Het gaat dan vooral om maatwerk door rekening te houden met de wensen van militairen.

7.3.4 *Voorlichting en communicatie*

Veel militairen zijn van mening dat maatregelen gericht op de verbetering van voorlichting en communicatie kunnen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Het gaat er daarbij om dat militairen een reëel beeld hebben van hun eigen mogelijkheden en de mogelijkheden die de organisatie kan bieden, bijvoorbeeld ten aanzien van hun loopbaan of de combinatie van werk en privé.

De maatregelen richten zich met name op:

- voorlichting en open communicatie tussen de militair en de leidinggevende;
- voorlichting tijdens werving en opleidingen;
- duidelijke regelgeving.

Uit de enquête blijkt dat veel militairen goede voorlichting belangrijk vinden om vrouwen te behouden en door te laten stromen. De meerderheid van de vrouwelijke militairen vindt het belangrijk dat bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie wordt gegeven over het werk, de loopbaanmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden bij de KL. Bij de onderofficieren en officieren wordt 'meer en/of beter voorlichting over de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière' en 'regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van werk en privé' belangrijk gevonden.

In de enquête is uiteindelijk vooral ingegaan op het thema voorlichting en minder op de communicatie. Maar ook dat is een belangrijke verbeterpunt. Leidinggevendenden kunnen meer getraind worden in het open communiceren met militairen en het geven van feedback. De stijl van leidinggeven kan verbeterd worden.

7.3.5 *Overig*

Overige maatregelen die genoemd zijn, hebben zoals aangegeven betrekking op:

- arbeidsomstandigheden;
- werving & selectie;
- informatievoorziening & inspraak;
- beoordelings- en functioneringsgesprekken;
- beloning.

Uit de enquête kwamen niet veel belangrijke andere maatregelen naar voren.

Alleen de maatregel 'talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw' werd door een groot deel van de vrouwelijke militairen belangrijk gevonden.

7.4 **Aanbevelingen**

Er zijn al verschillende initiatieven genomen en onderzoeken gedaan die bij kunnen dragen aan de werving, het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Voorbeelden zijn het Actieplan Gender, inzichten uit onderzoek over een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, onderzoek naar het werkgeversimago van de KL, medewerkertevredenheidsonderzoeken en het onderzoek van de commissie Staal over ongewenst gedrag. We streven er dan ook naar onze aanbevelingen hier zoveel mogelijk bij te laten aansluiten.

Daarnaast streven we ernaar zoveel mogelijk genderneutrale maatregelen te formuleren. Dit sluit aan bij het uitgangspunt om zoveel mogelijk gelijke mogelijkheden te scheppen

voor mannen en vrouwen binnen de organisatie. Ook de meeste vrouwelijke militairen zelf geven aan géén genderbeleid te wensen met specifieke maatregelen voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, maar de voorkeur te geven aan een breed diversiteitsbeleid met maatwerk voor *alle* militairen.

Met deze uitgangspunten in gedachten hebben wij aanbevelingen geformuleerd. Dit betreft een aantal *algemene* aanbevelingen en aanbevelingen met betrekking tot het inzetten van *concrete maatregelen*, voor de te onderscheiden groepen: manschappen, onderofficieren en officieren bij de KL.

7.4.1 Concrete maatregelen

In dit onderzoek zijn door middel van interviews en groepsdiscussies veel maatregelen geïdentificeerd die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren. Alle maatregelen zijn beschreven in hoofdstuk 5. In de enquête is een groot aantal van deze maatregelen getoetst bij vrouwelijke militairen. De maatregelen die de vrouwelijke militairen belangrijk vonden voor het behoud en de doorstroom zijn beschreven in hoofdstuk 6 en samengevat in paragraaf 6.4.

Als we alle maatregelen bekijken, kunnen we concluderen dat de belangrijkste maatregelen volgens manschappen vooral betrekking hebben op voorlichting. De belangrijkste maatregelen voor het behoud en de doorstroom van onderofficieren hebben te maken met voorlichting en loopbaanontwikkeling. En voor de officieren zijn vooral voorlichting, het loopbaanbeleid en de mogelijkheid tot het combineren van arbeid en zorg van belang voor het behoud en de doorstroom.

Op basis van het gehele onderzoek zouden wij de KL een TOP 15 van maatregelen willen aanbevelen. Bij het tot stand komen van deze TOP 15 is gebruik gemaakt van alle onderzoeksresultaten zoals deze in eerdere hoofdstukken zijn beschreven. Daarnaast is bekeken welke maatregelen naar verwachting al op korte termijn het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen positief beïnvloeden en welke maatregelen pas na verloop van tijd leiden tot een verbetering van het behoud en de doorstroom. Verder is rekening gehouden met de verschillende categorieën – manschappen, onderofficieren, officieren – en met de invloed die de maatregelen op elkaar hebben. We hebben geprobeerd om een combinatie van maatregelen te formuleren waardoor wij verwachten dat het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeterd kan worden.

Maatregelen waarvan wij verwachten dat ze al *op korte termijn* het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren, hebben betrekking op voorlichting, het uitzendbeleid (van militaire partners), functietoewijzing en -plaatsing:

- 1 Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over:
 - a wat het werken bij de KL inhoudt;
 - b de loopbaanmogelijkheden;
 - c de mogelijkheden om werk en privé te combineren.
- 2 Meer en/of beter voorlichting over:
 - a doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties;
 - b de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière;
 - c regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg;
 - d wat je kan doen bij ongewenst gedrag van collega's.

- 3 Militaire partners met kinderen niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal een jaar.
- 4 Militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.
- 5 Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen, bijvoorbeeld 4 jaar uitzendbescherming, die verspreid over de gehele loopbaan opgenomen kunnen worden om verschillende redenen: studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera. Militairen hebben dan als het ware een strippenkaart.
- 6 Meer inzicht in de beschikbare functies voor deeltijd werken via centraal deeltijdbureau en/of aanspreekpunt.
- 7 De arbeidsplaatsenbank gebruiksvriendelijker maken.
- 8 Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.

De meeste maatregelen zijn van toepassing op alle (vrouwelijke) militairen. De voorlichting bij de banenwinkels en tijdens de opleiding is echter in het bijzonder van toepassing op de manschappen. Zo ook de maatregel dat vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid geplaatst moeten worden, maar in kleine groepjes verspreid over de eenheden. De voorlichting over het combineren van arbeid en zorg en loopbaanmogelijkheden, en het inzicht in de beschikbaarheid van functies die in deeltijd vervuld kunnen worden, hebben daarentegen vooral betrekking op de officieren.

Maatregelen waarvan wij verwachten dat ze in combinatie met de bovenstaande maatregelen *op langere termijn* kunnen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen, hebben voornamelijk betrekking op opleidingen, functietoewijzing, loopbaanbegeleiding en loopbaanafspraken:

- 9 Meer mogelijkheden creëren om in deeltijd te werken en (loopbaan)opleidingen te volgen.
- 10 Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.
- 11 Het schriftelijk vastleggen van afspraken, zoals studieafspraken, zodat deze niet veranderen bij wisselingen van commandant.
- 12 Verbetering van de begeleiding bij de loopbaan- en carrièreplanning.
- 13 Getalenteerde militairen scouten en werkzekerheid en toekomstperspectief bieden door duidelijkheid te geven over doorstroom naar de bovenbouw.
- 14 Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.
- 15 Verbetering van de KMS:
 - a Het overstappen naar een andere opleidingsrichting vergemakkelijken;
 - b (vrouwelijke) Militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken;
 - c De opleiding van ervaren manschappen niet gelijk stellen aan de opleiding van zogenaamde 'spijkerbroeken';
 - d Maximum leeftijd om aan de KMS te beginnen verlagen tot 26 jaar.

De meeste van deze maatregelen hebben betrekking op alle vrouwelijke militairen. De verbetering van de KMS is echter van toepassing op de manschappen. De mogelijkheden om deeltijd te werken en in deeltijd opleidingen te volgen zijn voornamelijk van toepassing op (onder)officieren.

Om het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen te verbeteren raden wij aan om de algemene aanbevelingen en de bovenstaande (of een soortgelijke) combinatie van maatregelen te implementeren.

7.4.2 Algemene maatregelen

De bovenstaande TOP 15 bevat maatregelen die behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen bevorderen. Deze maatregelen zullen echter niet slagen als niet ook enkele algemene maatregelen doorgevoerd worden.

De algemene conclusie die uit het onderzoek naar voren is gekomen, is dat zowel manschappen als (onder)officieren behoefte hebben aan meer *maatwerk* in de vormgeving van hun loopbaan en in de afstemming van hun werk en privé, met name om de combinatie van arbeid en zorg mogelijk te maken. Tegelijkertijd concluderen we dat de cultuur binnen de KL maatwerk niet altijd accepteert. Een belangrijke aanbeveling is dan ook om naast het invoeren van concrete maatregelen om het behoud en de doorstroom van vrouwen bij de KL te bevorderen, ook aandacht te besteden aan ***het bevorderen van een cultuur die maatwerk accepteert***. De rol van leidinggevenden en commandanten is hierbij van cruciaal belang. Als zij maatwerk niet accepteren dan zal er nooit een cultuur ontstaan waar het combineren van arbeid en zorg door maatwerk mogelijk wordt.

De KL zal zich bij het nemen van concrete maatregelen een aantal fundamentele vragen moeten stellen. In hoeverre vindt de organisatie zelf dat het mogelijk is om het werk in de verschillende onderdelen en functies te combineren met zorgtaken? Is zij bereid de organisatie en (leidinggevende) functies daarop in te richten en het loopbaanbeleid te flexibiliseren zodat nieuwe loopbaanmogelijkheden ontstaan? Wie ziet de KL als verantwoordelijk? De organisatie of de medewerkers? Kortom, welke vormen van 'maatwerk' wil zij bevorderen en welke niet? Wat is (operationeel) haalbaar? En in hoeverre is de KL bereid een visie te ontwikkelen over 'ouders bij de KL'?

Het is ook van belang dat de organisatie over dit thema in gesprek blijft met de militairen zelf: mannelijke en vrouwelijke militairen. Zoals in de conclusies naar voren kwam, zien veel vrouwen het combineren van het werk als militair en moederschap naast een praktische, ook als een morele kwestie. Zij vinden dat ze hun eenheid in de steek laten wanneer ze bijvoorbeeld gebruik maken ouderschapsverlof. Hoe ervaren vaders dit? Het is relevant om hierover in gesprek te blijven.

Zoals we tenslotte al in de inleiding van deze paragraaf hebben aangestipt, onderschrijven wij in lijn met de wens van vrouwelijke militairen het belang van ***het voeren van een diversiteitsbeleid in plaats van een genderbeleid en het op genderneutrale wijze formuleren van beleid en maatregelen***.

8 Referenties

- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, A. & Tighe, E.M. (1994),
The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations,
Journal of Personality and Social Psychology, 66, 950-967.
- Amelsfoort, D.J.C. van & Fennis, M. (2002),
Effecten van mixed-gender teams op prestatie en tevredenheid,
TNO Rapport (TM-02-A049), Soesterberg.
- Atsma, N. (2005),
Literatuurstudie Up or Out: Inventarisatie onderzoeksverslagen bij het dienstencentrum gedragswetenschappen naar eventuele consequenties van een up or out personeelssysteem voor de invulling van de organisatie en de motivatie van de werknemers.
- Bemmel, I.E., van, Amelsfoort, D.J.C. van & Vliet, A.J. van (2005),
De ontwikkeling van een toepasbare competentiestructuur.
TNO memorandum (TNO-DV3 2005-M040), Soesterberg.
- Boonstra, K.A., Bousema, I.T., Schoneveld, A.J. en Siero, S. (1993),
Determinanten van arbeidsmotivatie. Taakkenmerken, taakdoelen en gerichte beloning,
Gedrag en Organisatie, 6 (3), 169-180.
- Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. 1990,
Building organizational commitment: A multifirm study,
Journal of Occupational Psychology, 63: 245-261.
- Bowser, J., Currie, K., Dunn, J., Ganderton, S.L., Perron, N. & Syed, F. (2004),
Retention of Women in the NATO Forces.
- Boxmeer, S.C.P. van (2005),
BBT- militair: een mannelijk beroep?: Onderzoek naar de invloed van sekse, arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid en organisatiecultuur op de uitstroomintentie van manschappen binnen de Koninklijk Landmacht.
- Cook, B.B. (1987),
Women judges in the opportunity structure,
In: Crites, L.L. & Hepperle, W.L. (eds.),
Women, the courts and equality, pp. 143-174. Newbury Park CA: Sage
- DNB Kwartaalbericht (Maart 2005),
Belemmeringen bij het vergroten van de Nederlandse arbeidsduur.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990),
Gender and leadership style: a meta analysis,
Psychological Bulletin, 108, 233-256.
- Eagly, A.H., Darau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995),
Gender and the effectiveness of leaders,
Psychological Bulletin, 117, 125-145.
- Epstein, C. (1983),
Women in law,
New York: Anchor/Doubleday.

- Feingold, A. (1994),
Gender differences in personality: a meta-analysis,
Psychological Bulletin, 116, 429-456.
- Ferree, M.M. (1987),
She works hard for a living: gender and class on the job.
In: Hess, B.B. & Ferree (eds.),
Analyzing gender: A handbook of social science research. Newbury Park, CA: Sage.
- Fishman P.M. (1972),
Interaction: The work women do,
Social Problems, 25, 397-406.
- Fiske, S.T. (1993),
Social cognition and social perception,
Annual Review of Psychology, 44, 155-194.
- Fouarge, D. & Baaijens, C. (2003),
Veranderende arbeidstijden: Slagen werknemers er in hun voorkeuren te realiseren?,
Tilburg: Stichting Organisatie voor Statistisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).
- Gray, P. (2002),
Psychology, fourth edition. New York: Worth Publishers.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975),
Development of the Job Diagnostic Survey,
Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hendriks, A.B. (2002),
Vrouwen in de KL: aanmoedigen of gedogen?
- Hyde, J.S. (1996),
Half the Human Experience: The psychology of women,
Lexington: D.C. Heath and Company.
- Jettinghof, K., Sloten, G. van & Ven, C. van der (2005),
Glazen Plafond of plakkende vloeren: barrières voor een verzekerde doorstroom?,
TNO Rapport, Hoofddorp.
- Kanter, R.M. (1977),
Men and women of the corporation,
New York: Basic Books.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990),
The Psychosocial Work Environment. In: *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*,
New York, Basic Books.
- Kluwer, E., Boers, S., Heesink, J. & Vliert, E. van der (1997),
Rolconflict bij tweeverdieners: De invloed van een 'zorgvriendelijke' werkomgeving,
Gedrag en Organisatie, 10, 223-237.
- Kolloc, P., Blumstein, P. & Schwartz, P. (1985),
Sex and power in interaction: controversial privileges and duties,
American Social Review, 50, 34-46.
- Koninklijke Landmacht, Koninklijke Militaire Academie (2002),
Handboek Leidinggeven in de KL.
- Kramarae, C. (1980),
The voice and words of men and women,
Oxford: Pergamon Press.

- Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000),
Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?,
Journal of Applied Psychology, 85 (1), 86-101.
- Ministerie van Defensie (Maart 2006),
Actieplan Gender, Nu met verdere acties 2006.
- Ministry of Defence Service Personnel Policy, UK (2002),
Women in the armed forces.
- Mulder, M (2001),
Competentie-ontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk,
Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie b.v..
- Olde, C. de & Slinkman, E. (1999),
Het glazen plafond: Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top,
's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Portegijs, W., Boelens, A. & Olsthoorn, L. (2004),
Emancipatiemonitor 2004,
Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).
- Reijmers-Hensen, H.S.J. (2003),
Women and Corporate Culture,
Dissertation.
- Remery, C. (1998),
Heeft emancipatiegericht personeelsbeleid effect?,
Tijdschrift voor HRM, (4), blz 55-74.
- Riep, N.C. (2006),
Inventarisatie behoud vrouwen CLAS.
- Riep, N.C. (2005),
Combinatie arbeid en zorg binnen de Koninklijke Marine.
- Riep, N.C. (2004),
Varen de vrouwen er wel bij?
- Robertson, I. (1989),
Society: A brief introduction,
New York: Worth.
- Rogelberg, S.G. & Rumery, S.M. (1996),
Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion,
Small Group Research, 27, 79-90.
- Ruble, T.L. (1983),
Sex stereotypes: Issues of change in the 1970s,
Sex Roles, 9, 397-402.
- Smit, A. & Feyter, M. de (2001),
Investeren in de kwaliteit van laagopgeleide vrouwen,
Werkdocument voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Spender, D. (1980),
Man-made language,
London: Routledge and Kegan Paul.

- Stuhlmacher, A.F. & Walters, A.E. (1999),
Gender Differences in Negotiation Outcome: a Meta-Analysis,
Personnel Psychology, 52, 653-677.
- Sümer, H. & C. v.d. Ven (2006),
A proposed Model of Military Turnover.
- Vianen, A. van & Keizer, W. (1992),
De ambitie van mannen en vrouwen voor een leidinggevende functie in traditioneel
door mannen beheerste werkomgevingen,
Gedrag en Organisatie, 5, 382-401.
- Vliet, A.J. van, Amelsfoort, D.J.C. van, Bemmél, I.E. van (2004),
Inzetbaarheid Personeel,
TNO Technische Menskunde, Wageningen: Ponsen & Looijen.
- Vries, S. de, Rijn, M.J. van en Vos, A. de (1999),
Belemmeringen bij de doorstroom van vrouwen bij Politie Haaglanden,
Uitgave van Universiteit Leiden.
- Werkverband terugdringing voortijdig vertrek Defensie (2005),
Rapport terugdringing van voortijdig vertrek (binnen de systematiek van up or out).
- Yukl, G. (2002),
Leadership in Organizations (5th edition),
New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Zimmerman, D.H. & West, C. (1975),
Sex roles, interruptions, silences in conversation,
In Thorne, B. & Henlwy, N. (Eds.),
Language and sex,
Rowley, MA: Newbury House.

9 Ondertekening

Soesterberg, februari 2007

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H.A.H.C. van Veen', written in a cursive style.

Dr. H.A.H.C. van Veen
Afdelingshoofd

TNO Defensie en Veiligheid
TNO Kwaliteit van Leven

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'I.E. van Bommel', written in a cursive style.

Drs. I.E. van Bommel
Auteur

A Interviewschema

Onderwerp:

Interviewschema 'Behoud en Doorstroom van vrouwelijke militairen bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS)' voor vrouwelijke militairen.

De staatssecretaris Van Defensie, de heer Van der Knaap, heeft de werving en het behoud van vrouwen binnen Defensie tot speerpunt gemaakt. In eerste instantie heeft de nadruk gelegen op de succesvolle *werving* van vrouwen, nu wordt onderzocht welke factoren van belang zijn voor het *behoud* en de *doorstroom* van vrouwelijke militairen.

Doelstelling en aanpak van het onderzoek:

De doelstelling van het onderzoek is om te komen tot realistische, concrete en op korte termijn (zichtbaar effect binnen 1 a 2 jaar) te implementeren maatregelen die gericht zijn op:

- 1 het behoud van vrouwelijke militairen binnen het CLAS;
- 2 de doorstroom, in het bijzonder van vrouwelijke onderofficieren naar sleutelposities binnen het operationele domein (csm, stafadjutant) en van vrouwelijke officieren naar (hogere) leidinggevende functies binnen het CLAS.

Het onderzoek is opgebouwd uit een vooronderzoek, explorerende (gestructureerde) interviews, groepsdiscussies, een enquêteonderzoek en een rapportage van de resultaten en aanbevelingen (medio december 2006).

Interviews:

Een onderdeel van het onderzoek is het afnemen van circa 25 explorerende (groeps)interviews gehouden met 12 vrouwelijke militairen (4 soldaten, 4 onder-officieren en 4 officieren), 8 mannelijke commandanten, 5 sleutelfunctionarissen op het gebied van gender (C-Persco, beleidsvoorbereiders, leden van het vrouwen netwerk). Hierbij komen in ieder geval de volgende aandachtsgebieden naar voren:

- 1 de individuele, organisatorische en sociaal- maatschappelijke factoren van invloed;
- 2 de bijdrage van al genomen maatregelen;
- 3 de behoefte en beweegredenen van vrouwelijke militairen.

De duur van de interviews is circa 2 a 2,5 uur en met de hieruit verkregen informatie wordt anoniem en vertrouwelijk omgegaan.

Kennismaking (*noteer naam van respondent*)

- bedanken voor interview, tijdsduur bevestigen, anoniem en vertrouwelijk
- doel en aanpak onderzoek TNO toelichten (zie bovenstaande en benadruk het tweeledige doel: hoe kunnen vrouwelijke militairen aan de organisatie 'gebonden' worden en hoe kan de doorstroom naar (hogere) leidinggevende functies verbeterd worden?
- indien gewenst: contactpersoon bij het CLAS is [toevoegen naam en tel.nr.].

Zijn er onderwerpen, die je in dit interview zeker aan de orde wil stellen?

Persoonlijke situatie

- 1 Wat is je huidige functie binnen het CLAS?
- 2 Hoe lang werk je al voor Defensie?
- 3 Kan je in een paar zinnen aangeven wat je het meest aantrok in het werken voor Defensie toen je in dienst trad?
- 4 Hoe is je loopbaan binnen Defensie tot nu toe (in grote lijnen) verlopen (aantal jaar in dienst, welke functies gehad en voor welke periode).
- 5 Welke factoren speelden een rol bij deze stappen? Wat bevorderde en wat belemmerde dat je deze stappen zette?
- 6 Wat zijn in het kort op dit moment je belangrijkste drijfveren om je huidige werk te blijven doen?
- 7 Wat is je leeftijd?
- 8 Hoe ziet je thuissituatie eruit? (partner, kinderen, zorgtaken)
- 9 Denk je dat je over vijf jaar nog bij Defensie/ het CLAS werkt? Zo ja, welke functie wil je dan hebben?
- 10 Welke factoren zijn hierbij bepalend?
- 11 (*Indien van toepassing*) Ambieer je zelf een leidinggevende functie? Waarom wel/ niet? Wat voor soort leidinggevende functie?

‘De volgende vragen gaan over *het behoud* van vrouwelijke militairen naar leidinggevende posities’.

Algemeen/ behouden van vrouwelijke militairen

- 12 Ervaar jij dat vrouwen minder graag bij het CLAS willen blijven werken dan mannen?
- 13 Vind jij dat het CLAS onderscheid moet maken tussen mannen en vrouwen als het gaat om maatregelen die ervoor zorgen dat militairen langer bij het CLAS willen blijven werken?

‘De volgende vragen gaan over *de doorstroom* van vrouwelijke militairen naar leidinggevende posities’.

Algemeen/ doorstroom van vrouwelijke militairen

- 14 Ervaar jij dat de doorstroom naar leidinggevende posities moeilijker is voor vrouwen dan voor mannen bij het CLAS?
- 15 Vind jij dat het CLAS onderscheid moet maken tussen mannen en vrouwen als het gaat om maatregelen die ervoor zorgen dat militairen langer bij het CLAS willen blijven werken?
- 16 Heb jij zelf behoefte aan betere doorstroommogelijkheden?

‘Uit ons vooronderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die een rol (kunnen) spelen bij het behouden en de doorstroom van vrouwelijke militairen binnen het CLAS. (*kaartje overhandigen*)’. Welke drie van deze factoren hebben de *meeste* invloed op het vertrek van vrouwelijke militairen uit de organisatie? En welke factoren de minste? Idem voor *doorstroom*.

	Prioriteit voor behoud	Prioriteit voor doorstroom
De cultuur binnen CLAS		
Het beleid van de organisatie en de arbeidsvoorwaarden		
De mogelijkheden bij CLAS voor doorgroeien en ontwikkeling		
De inhoud van het werk (hoe leuk/interessant het is)		
De werkomstandigheden (hoe zwaar/belastend het is)		
De vrouwen zelf: ze beschikken niet over de juiste competenties		
De vrouwen zelf: ze willen het onvoldoende, te weinig ambitie		
De gezinsituatie van vrouwen en combinatie werk-privé		
Anders (namelijk)		

Arbeidsverhoudingen:

‘Denk aan de cultuur, omgangsvormen, stijl van leidinggeven en samenwerking binnen CLAS’.

- 17 Welke rol spelen factoren als de organisatiecultuur, de samenwerking tussen mannen en vrouwen, omgangsvormen en de stijl van leidinggeven volgens jou binnen het CLAS voor vrouwelijke militairen om wel of niet bij het CLAS te willen blijven werken? (vragen naar concrete positieve en negatieve voorbeelden)
 - 18 Wat is de invloed van deze factoren op de doorstroom van vrouwelijke militairen naar sleutelposities of naar leidinggevende functies? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)
- 19 *Indien niet genoemd:* denk je dat de **mannencultuur** binnen CLAS van invloed is op het behoud en de doorstroom van vrouwen?
 - 20 *Idem:* Vindt je dat belangrijke **sleutelfunctionarissen** binnen het CLAS voldoende belang hechten aan een groter aantal vrouwelijke werknemers en leidinggevendenden?
 - 21 *Idem:* Hoe werken mannen en vrouwen over het algemeen met elkaar samen binnen het CLAS?
 - 22 *Idem:* Hoe zit het met **ongewenst gedrag**: komt het wel eens voor dat vrouwen zich gediscrimineerd of ongepast benaderd voelen en daardoor willen vertrekken of niet doorstromen?
 - 23 *Idem:* Wat is de **rol van leidinggevendenden** bij het behoud en de doorstroom van vrouwen?
 - 24 *Idem:* Zijn er voldoende **rolmodellen** (vrouwelijke leidinggevendenden) binnen het CLAS?
- 25 Wat dient er in de cultuur, omgangsvormen, stijl van leidinggeven en samenwerking binnen CLAS verbeterd te worden, zodat het aantrekkelijker wordt voor vrouwelijke medewerkers om bij het CLAS te werken?
 - 26 En wat moet er ten aanzien van deze factoren verbeterd worden, zodat meer vrouwelijke militairen doorstromen naar sleutelposities of (hogere) leidinggevende functies?

Arbeidsvoorwaarden:

‘De volgende vragen gaan over de arbeidsvoorwaarden bij het CLAS, zoals het salaris, de werktijden en de verlofmogelijkheden, maar ook het uitzendbeleid’.

- 27 Welke rol spelen de arbeidsvoorwaarden voor vrouwelijke militairen om bij het CLAS te willen en kunnen blijven werken?
- 28 En welke rol spelen deze factoren bij de doorstroom van vrouwen naar sleutelposities en naar leidinggevende posities?
- 29 Gaan werken in deeltijd en leidinggeven samen binnen het CLAS?

‘Het CLAS wil arbeidsvoorwaarden aanbieden die aansluiten bij de behoefte van vrouwelijke militairen. Ik wil je vragen om aan te geven welke van deze arbeidsvoorwaarden het meest belangrijk zijn voor *het behoud* van vrouwelijke militairen bij het CLAS’. (*idem voor doorstroom*).

30 (kaartje overhandigen)

- kinderopvangfaciliteiten (op kazernes, aansluiting op onregelmatige diensttijden);
- deeltijd werken;
- verlofregelingen;
- gezinsbeleid (rekening houden met woon- werk afstand);
- uitzendbeleid (niet uitzenden als kinderen < 4 jaar, geen gelijktijdige uitzending beide ouders);
- beloning (salaris, bindingspremies).

31 Hoe belangrijk zijn deze arbeidsvoorwaarden voor de doorstroom van vrouwelijke militairen (waardering huidige situatie 1-10)

- kinderopvangfaciliteiten (op kazernes, aansluiting op onregelmatige diensttijden);
- deeltijd werken;
- verlofregelingen;
- gezinsbeleid (rekening houden met woon- werk afstand bij promotiekansen);
- uitzendbeleid (niet uitzenden als kinderen < 4 jaar, geen gelijktijdige uitzending beide ouders);
- beloning (salaris, bindingspremies).

32 Welke verbeterpunten zie je voor deze arbeidsvoorwaarden?

33 Welke andere arbeidsvoorwaarden zouden het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen kunnen verbeteren?

Arbeidsperspectief:

‘Naast arbeidsvoorwaarden zijn ook de doorgroeimogelijkheden, het loopbaanperspectief en de werkzekerheid van belang. De volgende vragen gaan daarover’.

34 Welke rol speelt het arbeidsperspectief – zoals de werkzekerheid en de loopbaanmogelijkheden - binnen het CLAS volgens jou voor vrouwelijke militairen om wel of niet bij het CLAS te willen blijven werken? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)

35 Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden voor vrouwelijke militairen binnen het CLAS?

36 *Indien niet genoemd:* Denk je dat **transparantie in het functietoewijzingsproces en plaatsingsmogelijkheden** een rol speelt bij het behoud of de doorstroom van vrouwen?

37 *Idem:* in hoeverre zijn **mentoring en coaching** van belang voor doorstroom en behoud?

38 *Idem:* worden er voldoende **loopbaanafspraken en functioneringsgesprekken** gehouden met vrouwelijke militairen om het behoud en de doorstroom te bevorderen?

39 *Idem:* hoe zit het met de **toegankelijkheid van carrièreopleidingen (modulair, telestudie)** voor vrouwen en welke rol speelt dat bij behoud en doorstroom?

40 *Idem:* kan het feit dat je om de 2 a 3 jaar van functie verandert binnen het CLAS een rol spelen bij het behoud en de doorstroom van vrouwen?

41 *Idem:* Wat is de invloed van **informele (mannen) netwerken** voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen?

- 42 *Idem*: in hoeverre is er sprake van **oneerlijke concurrentie bij de doorstroom**: dat wil zeggen dat er meer geschikte mannelijke kandidaten zijn dan vrouwelijke kandidaten waardoor vrouwen eerder buiten de boot vallen?

Arbeidsomstandigheden:

‘De volgende vragen gaan over de arbeidsomstandigheden, zoals de voorzieningen en ruimtes, de onregelmatige werktijden en de arbeidsmiddelen’.

- 43 Welke rol spelen de arbeidsomstandigheden binnen het CLAS volgens jou voor vrouwelijke militairen om wel of niet bij het CLAS te willen blijven werken? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)
- 44 In hoeverre zijn de arbeidsomstandigheden zwaarder voor vrouwen dan voor mannen? Hebben vrouwen het fysiek zwaarder?
- 45 Welke invloed hebben de arbeidsomstandigheden op de doorstroom van vrouwelijke militairen naar sleutelposities en naar leidinggevende functies? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)
- 46 *Indien niet genoemd*: welke rol speelt de kwaliteit van de voorzieningen en ruimtes een rol bij het behoud van vrouwelijke militairen (bv. Sanitaire voorzieningen)
- 47 *idem*: en hoe geldt dat voor de onregelmatige werktijden?
- 48 *idem*: en voor de arbeidsmiddelen? Dat zijn de materialen, zoals voertuigen en wapens waarmee gewerkt wordt. Hebben die invloed op het behoud en de doorstroom van vrouwen?
- 49 Welke verbeteringen in de arbeidsomstandigheden kun je bedenken waardoor vrouwen langer bij het CLAS willen blijven werken?
- 50 Welke verbeteringen in de arbeidsomstandigheden kun je bedenken waardoor meer vrouwen zullen doorstromen naar (hogere) leidinggevende functies?

Arbeidsinhoud:

‘Bij de volgende vraag staat de inhoud van het werk centraal. Dus de mate waarin het werk leuk en uitdagend is, de werkdruk en de balans in wat je aankunt (fysiek, emotioneel) en wat het werk van je vraagt’.

- 51 Welke rol speelt de arbeidsinhoud binnen het CLAS volgens jou voor vrouwelijke militairen om wel of niet bij het CLAS te willen blijven werken? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)
- 52 En hoe zit dat voor de doorstroom van vrouwelijke militairen naar sleutelposities en naar leidinggevende functies? (concrete positieve en negatieve voorbeelden)
- 53 Denk jij dat vrouwelijke militairen voldoende uitgedaagd worden in hun werk om door te kunnen groeien naar (hogere) leidinggevende functies? Waarom wel/niet?
- 54 *Indien niet genoemd*: hoe zit het met de **werkdruk** voor vrouwen, te hoog, te laag?
- 55 *idem*: is er voldoende **informatievoorziening en communicatie** binnen het CLAS?
- 56 *idem*: is er sprake van een hoge **emotionele belasting**, bijvoorbeeld door agressie en geweld, die ervoor kan zorgen dat vrouwen niet bij het CLAS blijven werken of niet doorstromen?

Persoonsgebonden factoren:

‘Niet alleen het werk is belangrijk bij het aan het werk blijven of doorstromen naar leidinggevende functies, maar ook de persoon zelf. We maken onderscheid tussen het kunnen en willen. De volgende vragen gaan daarover’.

- 57 In hoeverre ‘willen’ vrouwen langer bij het CLAS blijven werken? Waarom wel/niet? (Welke rol speelt de mening over de combinatie werk en privé hierbij?)
- 58 In hoeverre willen vrouwen doorstromen naar hogere posities? In hoeverre hebben vrouwelijke militairen de ambitie om door te stromen naar sleutelposities of hogere leidinggevende posities? Waarom wel/niet?
- 59 In hoeverre vormen de loopbaankeuzes van vrouwen *zelf* belemmeringen in de doorstroom van vrouwen? (Indien nodig toelichten met voorkeur voor inhoud/verdieping versus leidinggevende positie, omgaan met stress behorend bij een (hogere) leidinggevende functie, keuzes ten aanzien van werk-privé).
- 60 En hoe zit het met het ‘kunnen’: zijn vrouwen voldoende geschikt om bij het CLAS te blijven werken?
- 61 Bij het CLAS zijn de mannen in de meerderheid. Denk je dat in deze organisatie vrouwen net zo geschikt zijn voor leidinggevende posities als mannen? Waarom wel/ niet?
- 62 Hoe kijken anderen (mannelijke collega's, thuisfront, maatschappelijke opinie) hier tegenaan?
- 63 Welke competenties zouden vrouwen sterker moeten ontwikkelen om meer in leidinggevende posities terecht te komen?
- 64 In welke mate spelen traditionele rolpatronen in de verdeling van zorgtaken tussen mannen en vrouwen een rol bij de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities?"

Terugkomen op vraag 1: zijn al deze onderwerpen aan de orde gekomen?

- 65 Tot slot: er zijn veel onderwerpen aan bod geweest. Terugblikkend op ons gesprek, wat raad je het CLAS aan om als eerste te doen om vrouwen langer te behouden?
- 66 En wat zou je het CLAS aanraden om als eerste te doen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?

Bedankt voor je medewerking!!

B Opzet groepsdiscussies

Groepsdiscussies Behoud en Doorstroom van vrouwelijke militairen

TNO neemt mee:

- naambordjes;
- pennen;
- gele stickertjes;
- presentatie (wordt vooraf toegemailed aan defensie, ook meenemen op USB);
- plakband/magneten om flaps op te hangen;
- presentje (houten doosjes);

Faciliteiten vanuit Defensie:

- een afsluitbare ruimte waarin we in een kring rond de tafel kunnen zitten;
- een flip-over met voldoende papier en stiften;
- een beamer/overhead projector;
- lunch/thee en koffie in de pauze.

9.00	Binnenkomst, mensen ontvangen, namen noteren op naambordjes
9.05	Introductie door TNO: waarom zitten we bij elkaar? Toelichting op programma en onderzoek toelichten (doelstelling, activiteiten). In de discussie ligt nadruk op bedenken van maatregelen om behoud en doorstroom te bevorderen.
9.15	Voorstelrondje (naam, functie, aantal jaar bij defensie, leeftijd, thuissituatie). Rondje belangrijkste reden van werken voor Defensie (wat maakt voor jou werken bij defensie leuk? Wat wil je over vijf jaar doen?).
9.35	TNO deelt notitieblaadjes en pennen uit zodat deelnemers hun belangrijkste leerpunten kunnen noteren.
9.40	TNO presenteert uitkomsten interviews: de top tien belangrijkste oorzaken van uitstroom en gebrek aan doorstroom. Toetsen herkenbaarheid van resultaten. Ontbreekt er iets?
10.00	Rangordening belangrijke factoren: Iedereen krijgt 3 gele stickertjes en plakt die achter de drie haar inziens belangrijkste problemen. TNO maakt rangordening: wat zijn de 3 belangrijkste?
10.10	Korte discussie over 3 belangrijkste factoren: wat bedoelen we daar precies mee? waarom werken ze belemmerend?
10.30	Pauze
10.45	Maatregelen opstellen. In groepjes van 3 personen bedenken hoe de drie 'problemen' opgelost moeten worden. Welke maatregelen zijn belangrijk? En wie moet wat doen? Elk groepje noteert dit op een flap. Niets is te gek: alle maatregelen zijn geoorloofd.
11.15	Elk groepje licht de bedachte maatregelen kort toe.
11.30	Randvoorwaarden bedenken: stel dat KL besluit om morgen de bedachte maatregelen in te voeren. Wat is dan nodig om de maatregelen te laten slagen?
11.55	Afronding: korte herhaling leerpunten bijeenkomst, vervolg onderzoek en toepassing resultaten. TNO deelt houten doosjes uit waarin deelnemers hun leerpunten kunnen bewaren.
15.00	Einde.

C De enquête

Introductie

Geachte militair,

Deze enquête gaat over het behoud van vrouwen binnen de Koninklijke Landmacht en over hoe meer vrouwen leidinggevende posities of sleutelposities als kaderlid kunnen gaan vervullen. Meer uitleg over het doel van het onderzoek vindt u in de begeleidende brief.

Het is erg belangrijk dat u deze enquête invult: u helpt daarmee om goede maatregelen te ontwikkelen waarmee vrouwelijke militairen langer bij de Koninklijke Landmacht kunnen blijven werken en beter kunnen doorstromen. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om vrouwen met dit onderzoek een uitzonderingspositie te geven.

Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en uw anonimiteit is absoluut gegarandeerd!

De enquête begint met enkele vragen over uw achtergrond. Met deze informatie kan TNO onderscheid maken tussen groepen (bv. rangen of militairen met en zonder kinderen). Deze informatie wordt niet voor andere doeleinden gebruikt. Aan het einde van de enquête kunt u uw opmerkingen doorgeven. Ook deze informatie wordt zorgvuldig en anoniem verwerkt.

Het invullen van de enquête gaat als volgt:

Aankruisen

We willen u vragen om een kruisje te zetten in het hokje bij uw antwoord.

Dus zo: ☒

Kies bij iedere vraag voor de antwoordmogelijkheid die het dichtst bij de werkelijkheid komt. Bij de meeste vragen kiest u uit de volgende vijf mogelijkheden: 'helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk' en 'zeer belangrijk'. Kruis nooit meerdere hokjes aan, of iets ertussen in. Uw antwoord kan dan niet meer verwerkt worden.

Indien u zich vergist bij het aankruisen van een hokje, kleurt u het hokje dat u verkeerd heeft aangekruist volledig in.

Dus zo: ☐

Vervolgens zet u een kruisje in het hokje bij het juiste antwoord.

Als u klaar bent met invullen stuurt u de enquête terug in de bijgevoegde antwoordsenvelop van TNO. Een postzegel is niet nodig.

Wij willen u vragen om de enquête

uiterlijk woensdag 22 november in te vullen en te retourneren.

Namens de Koninklijke Landmacht, GedragsWetenschappen en TNO:
Hartelijk dank voor uw medewerking!

Deel 1: achtergrondvragen

De volgende vragen gaan over uzelf en uw functie. Deze vragen zijn onder andere nodig om verschillen tussen groepen medewerkers (rangen, leeftijdsgroepen, etcetera) te bepalen. In de uiteindelijke rapportage van de resultaten door TNO zijn uw persoonlijke gegevens **nooit herkenbaar**.

1. Wat is uw rang?

<input type="checkbox"/> soldaat	<input type="checkbox"/> sergeant-majoor/opper- wachtmeester	<input type="checkbox"/> majoor
<input type="checkbox"/> soldaat der 2 ^e klasse	<input type="checkbox"/> adjudant	<input type="checkbox"/> luitenant-kolonel
<input type="checkbox"/> soldaat der 1 ^e klasse	<input type="checkbox"/> vaandrig/kornet	<input type="checkbox"/> kolonel
<input type="checkbox"/> korporaal	<input type="checkbox"/> tweede luitenant	<input type="checkbox"/> brigadegeneraal
<input type="checkbox"/> korporaal der 1 ^e klasse	<input type="checkbox"/> eerste luitenant	<input type="checkbox"/> generaal-majoor
<input type="checkbox"/> sergeant/wachtmeester	<input type="checkbox"/> kapitein/ritmeester	<input type="checkbox"/> luitenant-generaal
<input type="checkbox"/> sergeant/wachtmeester der 1 ^e klasse		<input type="checkbox"/> generaal
2. Wat is uw leeftijd? _ _ _ jaar
3. Hoeveel jaar werkt u bij de Koninklijke Landmacht? _ _ _ jaar
4. Hoeveel jaar zou u nog willen werken bij de Koninklijke Landmacht? _ _ _ jaar
5. Vervult u op dit moment een leidinggevende functie? nee ☐ ja ☐
6. Heeft u de ambitie om in de toekomst door te stromen naar een (hogere) leidinggevende functie? nee ☐ ja ☐
7. Bent u op dit moment werkzaam bij een operationele eenheid? nee ☐ ja ☐
8. Wat voor aanstelling heeft u?

beroepsmilitair voor onbepaalde tijd (BOT) ☐
 beroepsmilitair voor bepaalde tijd (BBT) ☐
9. Werkt u voltijd of maakt u gebruik van deeltijdverlof?

<input type="checkbox"/> voltijd	→ ga door naar vraag 10
<input type="checkbox"/> deeltijdverlof	→ ga door naar vraag 11
10. Zou u in de toekomst in deeltijd willen werken?

nee ☐
 misschien ☐
 ja, ik zou graag uur willen werken ☐
11. Heeft u thuiswonende kinderen?

<input type="checkbox"/> nee, ik heb wel kinderen maar ze zijn niet thuiswonend	→ ga door naar vraag 13
<input type="checkbox"/> nee, maar ik ben in verwachting	→ ga door naar vraag 13
<input type="checkbox"/> nee, maar ik wil later (misschien) wel kinderen	→ ga door naar vraag 13
<input type="checkbox"/> nee, en ik wil in de toekomst ook geen kinderen	→ ga door naar vraag 13
<input type="checkbox"/> ja	→ ga door naar vraag 12
12. Hoe oud zijn de thuiswonende kinderen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ 0 t/m 4 jaar kinderen (vul aantal kinderen in)
☐ 5 t/m 11 jaar kinderen (vul aantal kinderen in)
☐ 12 jaar of ouder kinderen (vul aantal kinderen in)

13. Heeft u een partner?

- ☐ nee → ga door naar deel 2
☐ ja → ga door naar vraag 14

14. Heeft u een militair als partner?

- nee ☐
 ja, bij de Koninklijke Landmacht ☐
 ja, bij een ander Defensieonderdeel ☐

Deel 2: maatregelen

In dit deel van de enquête leggen we u verschillende maatregelen voor die zouden kunnen helpen om vrouwen te behouden en makkelijker door te laten stromen binnen de Koninklijke Landmacht.

Hoewel de Koninklijke Landmacht zal proberen de maatregelen voor vrouwelijke én mannelijke militairen toegankelijk te maken, gaat het in deze enquête eerst om maatregelen die bijdragen aan behoud en doorstroom van vrouwelijke militairen. We stellen vragen over vijf typen maatregelen:

- de combinatie van werk- en privé-leven;
- opleidingen;
- functietoewijzingsysteem en loopbanen;
- voorlichting en communicatie;
- overige maatregelen.

Combineren werk en privé

De volgende maatregelen gaan over de combinatie werk en privé. Deze maatregelen zijn bedoeld om bijvoorbeeld de mogelijkheden voor deeltijdwerk of zorgverlof te vergroten.

Geef bij iedere maatregel aan hoe belangrijk u die maatregel vindt voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Oftewel, vindt u dat de maatregelen helpen om méér vrouwen bij de Koninklijke Landmacht aan het werk te houden en om vrouwen vaker naar hogere leidinggevende posities te laten doorstromen? U kunt bij de beantwoording kiezen uit vijf antwoorden: 'Helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk', en 'zeer belangrijk'. Kruis het hokje van het antwoord van uw keuze aan.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
15. Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Meer inzicht in de beschikbare deeltijdfuncties en duobanen ¹ binnen de Koninklijke Landmacht (bijvoorbeeld via een centraal deeltijdbureau).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Een vast aanspreekpunt instellen voor informatie over en mogelijkheden tot deeltijd werken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Eerlijk bepalen wie uitgezonden worden op basis van een centraal planningssysteem dat rekening houdt met eerdere uitzendingen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. De uitzendduur verkorten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

¹ Eén voltijd functie die door twee mensen samen wordt uitgevoerd.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	zeer belangrijk
20. De tijd tussen uitzendingen vergroten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
21. Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen ² .	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
22. Militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
23. Militaire partners die wel kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
24. Militaire partners gelijktijdig uitzenden naar hetzelfde gebied.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
25. Militaire partners die wel kinderen hebben niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal 1 jaar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
26. De functietoewijzing- en plaatsing van militaire partners beter op elkaar afstemmen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
27. Meer mogelijkheden voor kinderopvang op de kazerne.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
28. Meer mogelijkheden voor kinderopvang in de eigen woonplaats.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
29. Kinderopvang met ruime openingstijden (24 uur).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
30. Kinderopvang voor langere tijd tijdens uitzendingen en oefeningen, in de woonplaats of op de kazerne ³ .	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
31. Meer mogelijkheden voor thuiswerken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
32. Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Aan welke drie van bovenstaande maatregelen (15 t/m 32) heeft u zelf het meest behoefte?

Schrijf de vraagnummers van de betreffende maatregelen hieronder op. Zet van de drie maatregelen, de maatregel waar u zelf het meest behoefte aan heeft op 1.

1.
2.
3.

Enkele extra vragen over uitzendingen en kinderopvang:

33. Hoeveel maanden zou een uitzending voor u maximaal mogen duren? maanden

34. Hoeveel maanden zouden er voor u minimaal tussen twee uitzendingen moeten zitten? maanden

Indien u een militaire partner heeft:

35. Hoeveel maanden moet er minimaal zitten tussen de uitzending van uzelf en de uitzending van uw militaire partner? maanden ☐

niet van toepassing ☐

36. Zou u gebruik maken van kinderopvang op de kazerne? nee ☐

ja ☐

weet niet ☐

² Deze vrijstelling kan naar eigen behoefte en verspreid worden opgenomen, bijvoorbeeld voor studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera.

³ Vergelijkbaar met een schippersinternaat voor kinderen van ouders die in de scheepsvaart werken

Opleiding

De Koninklijke Landmacht biedt een groot aantal opleidingsmogelijkheden voor militairen. De volgende maatregelen gaan over aanpassingen in de vorm en de inhoud van deze opleidingen.

Geef bij iedere maatregel aan hoe belangrijk u die maatregel vindt voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Oftewel, vindt u dat de maatregelen helpen om méér vrouwen bij de Koninklijke Landmacht aan het werk te houden en om vrouwen vaker naar hogere leidinggevende posities te laten doorstromen? U kunt bij de beantwoording weer kiezen uit vijf antwoorden: 'Helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk', en 'zeer belangrijk'. Kruis het hokje van het antwoord van uw keuze aan.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
37. De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39. Meer mogelijkheden voor thuisstudie (bijvoorbeeld e-learning ⁴).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40. Overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. 'Positieve en negatieve aspecten van samenwerking tussen mannen en vrouwen' als thema opnemen in initiële opleidingen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. 'Omgaan met ongewenst gedrag' als thema opnemen in initiële opleidingen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. Militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Aan welke drie van bovenstaande maatregelen (37 t/m 43) heeft u zelf het meeste behoefte?

Schrijf de vraagnummers van de betreffende maatregelen hieronder op. Zet van de drie maatregelen, de maatregel waar u zelf het meest behoefte aan heeft op 1.

1.

2.

3.

⁴ Thuis leren via internet.

Functietoewijzingsysteem en loopbanen

Militairen die bij Koninklijke Landmacht willen blijven werken doorlopen over het algemeen een vast loopbaanpad. De volgende groep maatregelen gaan over het functietoewijzingssysteem en de invloed van militairen daarop. **Geef bij iedere maatregel aan hoe belangrijk u die maatregel vindt voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.** Oftewel, vindt u dat de maatregelen helpen om méér vrouwen bij de Koninklijke Landmacht aan het werk te houden en om vrouwen vaker naar hogere leidinggevende posities te laten doorstromen? U kunt bij de beantwoording weer kiezen uit de vijf antwoorden.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	zeer belangrijk
44. Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
45. Loopbaanpaden ontwikkelen die gericht zijn op specialisatie in een bepaald vakgebied ⁵ en groei in de breedte bevorderen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
46. Niet-operationele loopbaanpaden ontwikkelen ⁶ .	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
47. Meer niet-operationele militaire functies voor manschappen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
48. Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
49. Militairen langer binnen één regio laten werken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
50. Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
51. Een vrouwelijke militair nooit als enige vrouw in een eenheid plaatsen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
52. Een mentoring en coaching systeem voor getalenteerde militairen (zowel bij de manschappen, onderofficieren als officieren).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
53. Betere begeleiding van militairen bij overplaatsing naar nieuwe functies (functie-overgang).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
54. Betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
55. Een talentenprogramma opzetten dat de doorstroom van onderofficieren en officieren stimuleert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
56. Meer maatwerk door monitoren/loopbaanbegeleiders.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
57. De arbeidsplaatsenbank gebruikersvriendelijker maken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

⁵ bijvoorbeeld P&O, Opleiding & Training, Inlichtingen etc

⁶ bijvoorbeeld doorstroom in staffuncties bij de Bestuurstaf of functies binnen het opleiding- en trainingscommando

Aan welke drie van bovenstaande maatregelen (44 t/m 57) heeft u zelf het meeste behoefte?

Schrijf de vraagnummers van de betreffende maatregelen hieronder op. Zet van de drie maatregelen, de maatregel waar u zelf het meest behoefte aan heeft op 1.

1.

2.

3.

Voorlichting en communicatie

De volgende maatregelen hebben als doel om de voorlichting en communicatie binnen de Koninklijke Landmacht te verbeteren, bijvoorbeeld over loopbaanmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. **Geef bij iedere maatregel aan hoe belangrijk u die maatregel vindt voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen.** Oftewel, vindt u dat de maatregelen helpen om méér vrouwen bij de Koninklijke Landmacht aan het werk te houden en om vrouwen vaker naar hogere leidinggevende posities te laten doorstromen? U kunt bij de beantwoording weer kiezen uit vijf antwoorden: 'Helemaal niet belangrijk', 'niet belangrijk', 'enigszins belangrijk', 'belangrijk', en 'zeer belangrijk'. Kruis het hokje van het antwoord van uw keuze aan.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
58. Meer en/of betere voorlichting over:					
a. doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b. de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c. wat je kan doen bij ongewenst gedrag van collega's;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d. regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
59. Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over:					
a. wat het werken bij de Koninklijke Landmacht inhoudt;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b. de mannencultuur binnen de Koninklijke Landmacht;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c. de minderheidspositie die vrouwelijke militairen binnen de organisatie zullen hebben;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d. de loopbaanmogelijkheden;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e. de mogelijkheden om werk en privé te combineren;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60. Meer vooropkomstdagen, informatiedagen en meeloopdagen voor vrouwelijke militairen;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
61. Studietoelagen schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Aan welke drie van bovenstaande maatregelen (58a t/m 61) heeft u zelf het meeste behoefte?

Schrijf de vraagnummers van de betreffende maatregelen hieronder op. Zet van de drie maatregelen, de maatregel waar u zelf het meest behoefte aan heeft op 1.

1.

2.

3.

Overige maatregelen

Tot slot staan hieronder enkele overige maatregelen. Deze overige maatregelen hebben ondermeer betrekking op de arbeidsomstandigheden, werving & selectie, informatievoorziening en inspraak.

Geef bij iedere maatregel aan hoe belangrijk u die maatregel vindt voor het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen. Oftewel, vindt u dat de maatregelen helpen om méér vrouwen bij de Koninklijke Landmacht aan het werk te houden en om vrouwen vaker naar hogere leidinggevende posities te laten doorstromen? U kunt bij de beantwoording weer kiezen uit de vijf antwoorden.

	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
62. Betere voorzieningen voor vrouwelijke militairen die zwanger of net bevallen zijn, zoals handboek met oplossingen, kleding en ruimtes om te kolven.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. Een gevechtstenue met een vrouwelijke pasvorm ontwikkelen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. Vrouwelijke sportkleding aanbieden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. Betere sanitaire voorzieningen (toiletten e.d.) in het veld.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
66. De kwaliteit van de fysieke testen kritisch bekijken en indien nodig bijstellen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. Betere en tijdige informatievoorziening door kaderleden aan manschappen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
68. Manschappen meer inspraak geven in de besluitvorming	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
69. Manschappen meer verantwoordelijkheid geven.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. Voldoende vrouwen tegelijkertijd uitzenden zodat vrouwen voor emotionele steun bij elkaar terecht kunnen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
71. Vrouwelijke rolmodellen (voorbeeldfuncties) op verschillende niveaus binnen de organisatie.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
72. Vrouwelijke rolmodellen bekender maken, zoals bijvoorbeeld nu al gebeurt met een boekje over vrouwelijke rolmodellen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
73. Meer verschil in salaris tussen onderofficieren en manschappen, zodat het voor manschappen aantrekkelijker wordt om door te stromen naar onderofficiersrangen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
74. Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Aan welke drie van bovenstaande maatregelen (62 t/m 74) heeft u zelf het meeste behoefte?

Schrijf de vraagnummers van de betreffende maatregelen hieronder op. Zet van de drie maatregelen, de maatregel waar u zelf het meest behoefte aan heeft op 1..

1.
2.
3.

Deel 3: stellingen

	helemaal mee oneens	mee oneens	noch oneens, mee eens	helemaal mee eens
75. Militairen moeten af en toe genoeg nemen met een (tijdelijke) functie die niet geheel aansluit bij hun persoonlijke wensen en behoeften.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
76. Militairen die deeltijd willen werken, moeten zich flexibel opstellen en bijvoorbeeld niet star vasthouden aan een bepaalde vrije dag in de week.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
77. Militairen moeten zelf het voortouw nemen om bepaalde opleidingen te volgen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
78. Militairen die in deeltijd willen werken, moeten accepteren dat ze niet of langzamer hogerop komen in de organisatie.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
79. Ik verwacht bij de Koninklijke Landmacht weg te gaan omdat ik werk en privé (in de toekomst) niet meer kan combineren.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
80. Ik verwacht bij de Koninklijke Landmacht weg te gaan omdat mijn aanstelling op een gegeven moment wordt beëindigd.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Dit is het einde van de enquête. Hartelijk dank voor het invullen! U kunt de enquête zonder postzegel in de bijgevoegde antwoortenvelop opsturen naar TNO. Heeft u nog opmerkingen over de enquête of heeft u ideeën voor maatregelen die nog niet zijn genoemd, dan kunt u die in onderstaand tekstvak opschrijven.

This image shows a full page of primary-ruled notebook paper. It features ten sets of horizontal lines across the page. Each set consists of three lines: a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, leaving small margins at the top and bottom. The background is white, and the lines are printed in a light gray or blue color.

D Maatregelen: antwoorden enquête

Tabel 29 Alle scores bij de vragen over maatregelen. Toelichting: '--' in de tabel betekent 'niet belangrijk', '-/+ ' staat voor 'enigszins belangrijk' en '++' slaat op 'belangrijk'.

	Manschappen			Onderofficieren			Officieren			Totaal		
	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++
De combinatie van werk- en privéleven												
Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken.	16%	40%	45%	7%	25%	67%	2%	18%	80%	8%	27%	66%
Meer inzicht in de beschikbare deeltijdfuncties en duobanen ⁷ binnen de KL (bijvoorbeeld via een centraal deeltijdbureau).	19%	45%	36%	9%	24%	68%	6%	11%	83%	10%	25%	65%
Een vast aanspreekpunt instellen voor informatie over en mogelijkheden tot deeltijd werken.	12%	35%	53%	9%	20%	72%	4%	17%	79%	8%	23%	69%
Eerlijk bepalen wie uitgezonden worden op basis van een centraal planningssysteem dat rekening houdt met eerdere uitzendingen.	14%	23%	63%	7%	26%	67%	9%	25%	66%	9%	25%	66%
De uitzendduur verkorten.	47%	36%	16%	29%	29%	42%	19%	26%	56%	31%	30%	40%
De tijd tussen uitzendingen vergroten.	19%	43%	38%	19%	33%	48%	16%	28%	56%	18%	34%	48%
Militairen een bepaalde periode in hun loopbaan vrijstellen van uitzendingen ⁸ .	20%	33%	47%	17%	28%	55%	13%	22%	64%	17%	28%	56%
Militaire partners die geen kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.	32%	21%	47%	21%	21%	58%	17%	22%	60%	23%	21%	56%
Militaire partners die wel kinderen hebben gelijktijdig uitzenden.	51%	27%	22%	64%	21%	16%	71%	20%	9%	62%	22%	16%
Militaire partners gelijktijdig uitzenden naar hetzelfde gebied.	36%	29%	36%	38%	22%	40%	35%	31%	34%	37%	26%	37%
Militaire partners die wel kinderen hebben niet gelijktijdig uitzenden, maar met een tussenperiode van minimaal 1 jaar.	10%	25%	65%	7%	18%	74%	5%	16%	80%	7%	19%	74%
De functietoewijzing- en plaatsing van militaire partners beter op elkaar afstemmen.	20%	30%	50%	14%	25%	61%	8%	13%	79%	14%	23%	63%
Meer mogelijkheden voor kinderopvang op de kazerne.	17%	27%	56%	9%	21%	69%	16%	20%	64%	13%	22%	65%
Meer mogelijkheden voor kinderopvang in de eigen woonplaats.	12%	32%	56%	11%	27%	61%	13%	16%	72%	12%	25%	63%
Kinderopvang met ruime openingstijden (24 uur).	14%	32%	54%	13%	25%	62%	7%	18%	75%	12%	25%	64%
Kinderopvang voor langere tijd tijdens uitzendingen en oefeningen, in de woonplaats of op de kazerne ⁹ .	17%	24%	58%	23%	25%	51%	20%	23%	56%	21%	25%	54%
Meer mogelijkheden voor thuiswerken.	41%	39%	20%	26%	31%	43%	15%	22%	63%	26%	30%	43%
Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.	21%	37%	42%	7%	24%	70%	4%	12%	84%	9%	24%	67%

⁷ Eén voltijd functie die door twee mensen samen wordt uitgevoerd.

⁸ Deze vrijstelling kan naar eigen behoefte en verspreid worden opgenomen, bijvoorbeeld voor studie, gezinsvorming, zorg voor ouders etcetera.

⁹ Vergelijkbaar met een schippersinternaat voor kinderen van ouders die in de scheepsvaart werken

Tabel 29 (VERVOLG) Alle scores bij de vragen over maatregelen. Toelichting: '--' in de tabel betekent 'niet belangrijk', '-/+' staat voor 'enigszins belangrijk' en '++' slaat op 'belangrijk'.

	Manschappen			Onderofficieren			Officieren			Totaal		
	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++
Opleiding												
De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen in deeltijd te volgen.	5%	22%	73%	10%	14%	76%	8%	22%	70%	8%	18%	74%
De mogelijkheid om (loopbaan-) opleidingen eerder of later in de loopbaan te volgen, afhankelijk van de persoonlijke situatie.	4%	24%	72%	7%	21%	72%	4%	19%	77%	6%	21%	73%
Meer mogelijkheden voor thuisstudie (bijvoorbeeld e-learning ¹⁰).	11%	34%	54%	14%	30%	56%	13%	22%	65%	13%	29%	58%
Overstappen naar een andere opleidingsrichting makkelijker maken.	4%	23%	72%	6%	27%	67%	24%	34%	42%	10%	28%	61%
'Positieve en negatieve aspecten van samenwerking tussen mannen en vrouwen' als thema opnemen in initiële opleidingen.	18%	42%	40%	24%	36%	40%	34%	31%	35%	25%	36%	39%
'Omgaan met ongewenst gedrag' als thema opnemen in initiële opleidingen.	11%	33%	56%	12%	34%	54%	14%	38%	48%	12%	35%	53%
Militairen meer mogelijkheden bieden om zich fysiek op te werken.	4%	20%	77%	9%	27%	63%	16%	30%	54%	10%	26%	64%
Functietoewijzingsysteem en loopbanen												
Loopbaanpaden ontwikkelen voor militairen die deeltijd (willen) werken.	10%	47%	42%	8%	30%	63%	4%	15%	81%	7%	30%	63%
Loopbaanpaden ontwikkelen die gericht zijn op specialisatie in een bepaald vakgebied ¹¹ en groei in de breedte bevorderen.	4%	34%	62%	2%	28%	71%	2%	17%	81%	2%	26%	71%
Niet-operationele loopbaanpaden ontwikkelen ¹² .	13%	45%	42%	12%	27%	61%	20%	18%	62%	14%	29%	57%
Meer niet-operationele militaire functies voor manschappen.	14%	51%	35%	23%	37%	39%	23%	45%	32%	21%	43%	36%
Bij functietoewijzing meer rekening houden met individuele wensen van militairen.	3%	23%	73%	3%	17%	80%	1%	6%	93%	2%	15%	82%
Militairen langer binnen één regio laten werken.	6%	26%	68%	7%	20%	72%	2%	14%	84%	6%	20%	74%
Vrouwelijke militairen niet allemaal binnen één eenheid plaatsen, maar in kleine groepjes verspreiden over de eenheden.	4%	19%	77%	11%	13%	76%	13%	12%	75%	10%	14%	76%
Een vrouwelijke militair nooit als enige vrouw in een eenheid plaatsen.	36%	18%	46%	49%	20%	30%	47%	21%	33%	45%	20%	35%

¹⁰ Thuis leren via internet.

¹¹ Bijvoorbeeld P&O, Opleiding & Training, Inlichtingen etc

¹² Bijvoorbeeld doorstroom in staffuncties bij de Bestuurstaf of functies binnen het opleiding- en trainingscommando

Tabel 29 (VERVOLG) Alle scores bij de vragen over maatregelen. Toelichting: '—' in de tabel betekent 'niet belangrijk', '-/+' staat voor 'enigszins belangrijk' en '++' slaat op belangrijk.

	Manschappen			Onderofficieren			Officieren			Totaal		
	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++
Functietoewijzingssysteem en loopbanen (vervolg)												
Een mentoring en coaching systeem voor getalenteerde militairen (zowel bij de manschappen, onderofficieren als officieren).	8%	45%	47%	8%	38%	54%	7%	18%	75%	8%	34%	58%
Betere begeleiding van militairen bij overplaatsing naar nieuwe functies (functie-overgang).	2%	30%	68%	5%	27%	68%	13%	27%	59%	7%	28%	66%
Betere begeleiding bij loopbaan- en carrièreplanning.	2%	23%	75%	1%	17%	82%	1%	15%	84%	1%	18%	81%
Een talentenprogramma opzetten dat de doorstroom van onderofficieren en officieren stimuleert.	11%	51%	38%	12%	35%	53%	10%	25%	65%	11%	36%	53%
Meer maatwerk door monitoren/loopbaan-begeleiders.	9%	52%	39%	3%	30%	67%	5%	11%	83%	5%	30%	65%
De arbeidsplaatsenbank gebruikersvriendelijker maken.	6%	45%	49%	5%	28%	67%	7%	18%	75%	6%	29%	65%
Voorlichting en communicatie												
Meer en/of betere voorlichting over:												
- doorstroommogelijkheden en vervolgfuncties;	1%	21%	78%	0%	17%	83%	2%	10%	87%	1%	16%	83%
- de consequenties van deeltijdwerk voor de carrière;	3%	34%	64%	3%	22%	75%	2%	13%	84%	3%	22%	75%
- wat je kan doen bij ongewenst gedrag van collega's;	5%	19%	76%	5%	29%	66%	10%	34%	56%	7%	28%	66%
- regelgeving voor deeltijdverlof, deeltijd werken en het combineren van arbeid en zorg.	4%	29%	66%	4%	17%	78%	3%	10%	87%	4%	18%	78%
Bij de banenwinkels en tijdens de opleiding eerlijke informatie geven over:												
- wat het werken bij de KL inhoudt;	3%	9%	88%	1%	9%	91%	1%	9%	90%	1%	9%	90%
- de mannencultuur binnen de KL;	12%	17%	71%	11%	29%	59%	18%	32%	50%	13%	27%	60%
- de minderheidspositie die vrouwelijke militairen binnen de organisatie zullen hebben;	8%	23%	69%	16%	28%	56%	18%	38%	44%	15%	29%	56%
- de loopbaanmogelijkheden;	0%	13%	87%	1%	10%	89%	1%	9%	90%	1%	10%	89%
- de mogelijkheden om werk en privé te combineren;	3%	17%	80%	5%	18%	77%	1%	10%	89%	3%	16%	81%
Meer vooropkomstdagen, informatiedagen en meeloopdagen voor vrouwelijke militairen;	17%	32%	50%	23%	34%	43%	30%	33%	37%	24%	33%	43%
Studieafspraken schriftelijk vastleggen, zodat deze niet wegvallen bij wisselingen van commandant.	1%	13%	86%	2%	11%	86%	3%	13%	84%	2%	12%	86%

Tabel 29 Alle scores bij de vragen over maatregelen. Toelichting: '—' in de tabel betekent 'niet belangrijk', '-/+' staat voor 'enigszins belangrijk' en '++' slaat op belangrijk.

	Manschappen			Onderofficieren			Officieren			Totaal		
	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++
Overige maatregelen												
Betere voorzieningen voor vrouwelijke militairen die zwanger of net bevallen zijn, zoals handboek met oplossingen, kleding en ruimtes om te kolven	16%	33%	51%	16%	31%	53%	17%	21%	62%	16%	28%	55%
Een gevechtstenu met een vrouwelijke pasvorm ontwikkelen.	50%	20%	30%	41%	21%	39%	53%	13%	34%	46%	19%	35%
Vrouwelijke sportkleding aanbieden.	35%	23%	42%	37%	21%	42%	44%	17%	39%	38%	20%	41%
Betere sanitaire voorzieningen (toiletten e.d.) in het veld.	30%	30%	40%	46%	24%	30%	53%	29%	19%	44%	27%	29%
De kwaliteit van de fysieke testen kritisch bekijken en indien nodig bijstellen.	22%	32%	46%	27%	28%	45%	22%	33%	45%	24%	30%	45%
Betere en tijdige informatievoorziening door kaderleden aan manschappen.	4%	43%	52%	9%	36%	56%	14%	32%	55%	9%	36%	55%
Manschappen meer inspraak geven in de besluitvorming	5%	49%	46%	19%	41%	40%	41%	44%	15%	22%	44%	34%
Manschappen meer verantwoordelijkheid geven.	9%	38%	53%	12%	40%	49%	24%	46%	30%	14%	41%	45%
Voldoende vrouwen tegelijkertijd uitzenden zodat vrouwen voor emotionele steun bij elkaar terecht kunnen.	30%	32%	38%	35%	33%	32%	34%	31%	35%	33%	32%	34%
Vrouwelijke rolmodellen (voorbeeldfuncties) op verschillende niveaus binnen de organisatie.	23%	35%	42%	13%	34%	54%	13%	24%	63%	15%	31%	53%
Vrouwelijke rolmodellen bekender maken, zoals bijvoorbeeld nu al gebeurt met een boekje over vrouwelijke rolmodellen.	27%	44%	28%	25%	42%	33%	25%	32%	43%	26%	40%	35%
Meer verschil in salaris tussen onderofficieren en manschappen, zodat het voor manschappen aantrekkelijker wordt om door te stromen naar onderofficiersrangen.	53%	26%	21%	27%	29%	44%	33%	36%	31%	34%	31%	35%
Talentvolle militairen werkzekerheid en arbeidsperspectief bieden door in een vroeg stadium van de loopbaan duidelijkheid te geven over de doorstroom naar de bovenbouw.	10%	27%	63%	5%	20%	75%	4%	13%	83%	6%	20%	74%

Tabel 30 Scores bij de stellingen. Toelichting: '--' in de tabel betekent 'oneens', '-/+' staat voor 'noch oneens, noch eens' en '++' slaat op 'eens'.

	Manschappen			Onderofficieren			Officieren			Totaal		
	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++	--	-/+	++
Militairen moeten af en toe genoeg nemen met een (tijdelijke) functie die niet geheel aansluit bij hun persoonlijke wensen en behoeften.	36%	25%	39%	26%	17%	56%	20%	26%	54%	27%	22%	52%
Militairen die deeltijd willen werken, moeten zich flexibel opstellen en bijvoorbeeld niet star vasthouden aan een bepaalde vrije dag in de week.	12%	21%	67%	27%	18%	55%	33%	16%	51%	25%	18%	57%
Militairen moeten zelf het voortouw nemen om bepaalde opleidingen te volgen.	6%	16%	78%	6%	16%	78%	7%	17%	76%	6%	16%	77%
Militairen die in deeltijd willen werken, moeten accepteren dat ze niet of langzamer hogerop komen in de organisatie.	14%	20%	66%	22%	18%	59%	39%	16%	44%	25%	18%	57%
Ik verwacht bij de KL weg te gaan omdat ik werk en privé (in de toekomst) niet meer kan combineren.	40%	30%	30%	33%	19%	49%	38%	18%	44%	36%	21%	43%
Ik verwacht bij de KL weg te gaan omdat mijn aanstelling op een gegeven moment wordt beëindigd.	24%	41%	35%	41%	21%	38%	58%	13%	28%	42%	23%	34%

ONGERUBRICEERD
REPORT DOCUMENTATION PAGE
(MOD-NL)

1. DEFENCE REPORT NO (MOD-NL) TD2007-0018	2. RECIPIENT'S ACCESSION NO -	3. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NO TNO-DV 2007 A020		
4. PROJECT/TASK/WORK UNIT NO 032.10175	5. CONTRACT NO -	6. REPORT DATE February 2007		
7. NUMBER OF PAGES 132 (incl 4 appendices, excl RDP & distribution list)	8. NUMBER OF REFERENCES 53	9. TYPE OF REPORT AND DATES COVERED Final		
10. TITLE AND SUBTITLE Women in the Royal Netherlands Army: measures for retention and career development				
11. AUTHOR(S) I.E. van Bommel, MSc, G.C. van Sloten, MSc, M. Willemsen, MSc, L. de Koning, MSc, M. den Hoedt, MSc, m.m.v. N. Riep, MSc				
12. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) TNO Defence, Security and Safety, P.O. Box 23, 3769 ZG Soesterberg, The Netherlands Kampweg 5, Soesterberg, The Netherlands				
13. SPONSORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES) Royal Netherlands Army, CPERSCO				
14. SUPPLEMENTARY NOTES The classification designation Ongerubriceerd is equivalent to Unclassified, Stg. Confidentieel is equivalent to Confidential and Stg. Geheim is equivalent to Secret.				
15. ABSTRACT (MAXIMUM 200 WORDS (1044 BYTE)) In this study we identified factors that influence retention and career development of woman in the Royal Netherlands Army (RNLA). These factors were identified by conducting a literature study. We discussed these factors with female soldiers and this resulted in a list of possible measures. Afterwards a large group of female soldiers filled in a questionnaire prioritizing these measures. The result is a set of recommendations and 15 specific measures for the RNLA. In general we recommend to make it easier for men and women to combine work and caretaking of children. Furthermore the culture in the army should be addressed; making use of flexible solutions to combine work and caretaking is not always accepted by colleagues and management. We also think that policymakers should focus on diversity instead of gender. Finally we developed 15 specific measures the army could implement to retain women for the Royal Netherlands Army.				
<table style="width: 100%; border: none;"><tr><td style="width: 50%; vertical-align: top;">16. DESCRIPTORS Female soldiers, Royal Netherlands Army, Retention of female soldiers , Career development of female soldiers</td><td style="width: 50%; vertical-align: top;">IDENTIFIERS</td></tr></table>			16. DESCRIPTORS Female soldiers, Royal Netherlands Army, Retention of female soldiers , Career development of female soldiers	IDENTIFIERS
16. DESCRIPTORS Female soldiers, Royal Netherlands Army, Retention of female soldiers , Career development of female soldiers	IDENTIFIERS			
17a. SECURITY CLASSIFICATION (OF REPORT) Ongerubriceerd	17b. SECURITY CLASSIFICATION (OF PAGE) Ongerubriceerd	17c. SECURITY CLASSIFICATION (OF ABSTRACT) Ongerubriceerd		
18. DISTRIBUTION AVAILABILITY STATEMENT Unlimited Distribution		17d. SECURITY CLASSIFICATION (OF TITLES) Ongerubriceerd		

ONGERUBRICEERD

Distributielijst

Onderstaande instanties/personen ontvangen een volledig exemplaar van het rapport.

- | | |
|-------|--|
| 1 | DMO/SC-DR&D
standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom |
| 2/3 | DMO/DR&D/Kennistransfer |
| 4/13 | Projectbegeleider, lkol mr. J.F. Stinissen, Persco |
| 14/16 | Bibliotheek KMA |
| 17/18 | Gedragwetenschappen/DPD/CDC,
drs. Natascha Riep |
| 19/20 | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
Informatie- en Documentatiedienst |
| 21/23 | TNO Defensie en Veiligheid, locatie Soesterberg,
Business Unit Gedrag, Training en Prestatie
drs I.E. van Bommel (2)
drs L. de Koning (1) |
| 24/27 | TNO Kwaliteit van Leven,
Afdeling Arbeidsparticipatie
drs. M. Willemsen (2)
drs. M. den Hoedt (1)
drs. G.C. van Sloten (1) |

Onderstaande instanties/personen ontvangen het managementuittreksel en de distributielijst van het rapport.

- 4 ex. DMO/SC-DR&D
- 1 ex. DMO/ressort Zeesystemen
- 1 ex. DMO/ressort Landsystemen
- 1 ex. DMO/ressort Luchtsystemen
- 2 ex. BS/DS/DOBBP/SCOB
- 1 ex. MIVD/AAR/BMT
- 1 ex. Staf CZSK
Staf Commando Zeestrijdkrachten
Postadres
Postbus 10000
1780 CA Den Helder
- 1 ex. Staf CLAS
Staf Commando Landstrijdkrachten
Knoop kazerne
Postbus 90004
3509 AA Utrecht
- 1 ex. Staf CLSK
Staf Luchtstrijdkrachten
Postadres 20703
2500 ES Den Haag
- 1 ex. Staf KMar
Koninklijke Marechaussee
Postadres
Postbus 90615
Den Haag
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Algemeen Directeur,
ir. P.A.O.G. Korting
Postbus 6006
2600 JA Delft
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Operaties, ir. C. Eberwijn
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Kennis, prof. dr. P. Werkhoven
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Markt, G.D. Klein Baltink
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,
Manager Waarnemingssystemen (operaties), dr. M.W. Leeuw
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,
Manager Informatie en Operaties (operaties), ir. P. Schulein

- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk,
Manager Bescherming, Munitie en Wapens (operaties), ir. P.J.M. Elands
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk,
Manager BC Bescherming (operaties), ir. R.J.A. Kersten
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
Manager Human Factors (operaties), drs. H.J. Vink